Canada Deposit Insurance Corporation

Summary of the Corporate Plan

1998/99 to 2002/03

Canada Deposit Insurance Corporation
Société d'assurance-dépôts du Canada
Canada

The Corporation's Mission

To provide deposit insurance and to contribute to the stability of the financial system in Canada in a professional and innovative manner, meeting the highest standards of excellence, integrity, and achievement, for the benefit of depositors of member institutions while minimizing the Corporation's exposure to loss. CDIC will provide an environment wherein employees are treated fairly and given opportunities and encouragement to develop their maximum potential.

Table of Contents

Summary 1

Planning Environment 1998/99-2002/03

2.1 Strategic Issues 2

2.2 Planning Assumptions 4

2.3 Economic Assumptions 5

2.4 Membership Issues 6

Business Plans

3.1 Planning and Accountability Framework 8

3.2 Strategic Direction: The Priorities 8

3.3 Performance against the Priorities and Future Plans 9

Financial Plan

4.1 Financial Performance — 1996/97 and 1997/98 17

4.2 Five-Year Financial Plan 20

4.3 Operating, Intervention, and Capital Budgets — 1998/99 20

4.4 Borrowing Plan 21

Appendices

A. Corporate Profile 22

B. Pro Forma Financial Statements 27

102-04447/

Summary

This document reflects the five-year direction of the Canada Deposit Insurance Corporation (CDIC or the Corporation). In order to obtain a complete and continuous overview of CDIC's performance from year to year, this plan should be read in conjunction with the Corporation's *Annual Report*.

Nineteen ninety-seven was the first year since 1989 that there were no member institution failures. CDIC member institutions continue to report strong profits, asset growth, and improved asset quality, a reflection of a favourable economic environment.

Strategic issues that may affect CDIC are discussed in Chapter 2. These include the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector, industry consolidation and conglomeration, unregulated financial services providers, global competition, changes in deposits, and the impact of technology. CDIC's planning and economic assumptions for the next five years and an update on member institutions are also covered in this chapter.

Chapter 3 outlines the Corporation's strategic direction over the planning period through the eight corporate priorities approved by the Board of Directors. The major emphasis continues to be the repayment of all borrowings from the Consolidated Revenue Fund and the elimination of the deficit. CDIC's progress toward achieving each priority is documented, as are its future plans for each priority.

CDIC's financial plan for the next five years is presented in Chapter 4. The plan forecasts that CDIC will repay its CRF borrowings and eliminate its deficit by March 31, 1999, and March 31, 2000, respectively. Also included in this chapter are an analysis of CDIC's performance against its budgets for the past two years, the 1998/99 operating and capital budgets, and the Corporation's borrowing plan.

Planning Environment 1998/99-2002/03

2.1 Strategic Issues

CDIC has identified certain strategic issues that may affect its operations in the future.

2.1.1 The Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector

In December 1996, the Minister of Finance created the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector to examine public policies affecting the financial services sector and to make recommendations to the Government to enhance the sector's efficiency, competitiveness, and its ability to take advantage of technological innovations to meet new competitive challenges. The Task Force's final report to the Minister of Finance is expected in the fall of 1998.

The Task Force's work also includes an examination of CDIC and other compensation arrangements such as CompCorp and the Canadian Investor Protection Fund. The compensation arrangement matters to be examined are as follows:

- whether deposit insurance detracts from the effective operation of the market and therefore the efficiency of the financial system;
- whether there is uniformity between compensation schemes in terms of the availability or unavailability of a government guarantee;
- whether consumers have different perceptions of compensation under various protection schemes; and
- whether any problems arise because of the different types of protection offered.

The extent to which government policy decisions flowing from the Task Force Report will affect the financial sector is unknown at this time.

2.1.2 Industry Consolidation and Conglomeration

Consolidation among the once compartmentalized financial sector is a trend that is likely to continue as institutions attempt to capture market share by moving into new lines of business and offering a wider range of products. For supervisors and regulators, this trend presents unique risk management challenges because an institution's overall risk profile may change as it enters new lines of business.

At the international level, the trend is toward global financial conglomerates or corporate groups, which provide a wide range of financial services, such as deposit-taking, insurance, and securities. Conglomeration offers new opportunities for Canada's financial institutions by allowing them to enter new markets and by giving them the ability to provide service to their customers whose businesses are likewise operating on a global basis. However, conglomeration is also a process that challenges supervisors and regulators to develop new ways of assessing risk and co-operating with foreign regulators. In general, the challenges relate to gathering and interpreting information, the safety and soundness of the international financial system, and, in the event of a failure and liquidation, dealing with businesses and creditors on an international scale.

2.1.3 Unregulated Financial Service Providers and Global Competition

An important development in recent years has been the increased competition to regulated financial institutions by non-regulated financial services companies. Companies operating on an unregulated basis are pursuing strategies that tend to focus on providing credit in certain specialized areas, such as equipment leasing or consumer products. By concentrating on specific market niches, these companies have been able to develop efficient delivery systems, which ultimately provide fast, low-cost service to customers. As a result, these companies are capturing an increasing share of the financial services market and are coming to dominate some market segments.

These non-regulated entities compete with CDIC's member institutions in such areas as electronic payments processing and service delivery on the Internet. The issue of whether software providers will develop strategic alliances with financial institutions or offer alternatives to them remains to be seen.

Moreover, Canadian deposit-takers are likely to find themselves competing more vigorously with foreign financial institutions. Recently announced entry options will allow foreign banks to open branches in Canada, under certain conditions, thereby bringing the full resources of the foreign bank to bear on the Canadian marketplace.

At the same time, liberalized foreign bank entry regimes have raised prudential concerns and challenged supervisors to develop ways of protecting creditors while coping with the problems of regulating an entity whose main operations are outside the regulator's jurisdiction.

2.1.4 Changes in Deposits

In the past few years, consumers have shifted away from deposit products such as guaranteed investment certificates, which are eligible for CDIC insurance, toward non-insurable financial products. Changes of this nature are particularly important for CDIC because CDIC's premium revenues are based on the level of insured deposits held by member institutions.

One factor that affects the demand for traditional deposits is interest rates. Low interest rates tend to make fixed-term deposits less attractive while simultaneously boosting returns and the attractiveness of close substitutes for deposits, such as money market mutual funds.

Other factors that seem to be having an impact on the level of insured deposits are the cost of deposit insurance, industry consolidation, consolidations of deposit accounts within member institutions and their subsidiaries, and the activities of specific institutions in aggregating, classifying, and marketing insured and uninsured deposits.

2.1.5 Impact of Technology

One of the most important factors driving change in the financial sector is technology. In recent years, technological developments have led to a number of significant changes in the way financial institutions operate, permitting them to offer new services or products and improve existing ones.

For example, a number of technological developments have enabled financial institutions to increase their efficiency. Initially, these developments allowed the financial services industry to manage sharp increases in the volume of transactions without proportionate increases in the cost. Recently, technological changes in clearing and settlement activities have led certain Canadian banks to merge these activities or to outsource them to specialist service providers capable of taking advantage of economies of scale.

Another important area is electronic money and commerce. Canadians' use of debit cards and automated banking machines is growing exponentially, and technological developments have made it possible to produce and distribute stored-value cards to the general public. The stored-value card has the same characteristics as travellers' cheques and is a close substitute for bank notes for face-to-face and small-value transactions.

A similar technology currently at its early stages of development is "network money" or "digital cash."

This mechanism involves funds held on computer software that could be used to pay for purchases on the Internet. So far, most participants in such schemes have been software companies rather than major financial institutions. However, it is not clear whether these schemes, although technically feasible, will find widespread acceptance.

These new technologies raise the questions of who should be able to issue stored-value cards or operate network/digital cash companies. Stored-value cards also raise questions regarding security, consumer protection, and money laundering. Preliminary work on the public policy issues surrounding new payment mechanisms is just now beginning in Canada under the leadership of the Department of Finance.

2.2 Planning Assumptions

The following planning assumptions have been used to prepare this five-year corporate plan.

Number of Member Institutions
At the end of 1997, CDIC had 113 member institutions. It has been assumed that this membership will decrease to approximately 100 members by the end of 2003. This assumption is based on legislation being implemented, as announced, to permit institutions to opt out of deposit insurance if they accept only wholesale deposits through either a subsidiary or a branch.

Member Institution Failures
The financial plan is based on the assumption that there will be no new losses absorbed by CDIC as a result of failures of member institutions. It is important to note, however, that a major failure or a substantial number of smaller ones could prevent CDIC from achieving its financial targets. Considerable protection against this exposure is provided for in the provision for insurance losses, which totalled $500 million as at March 31, 1997.

Borrowings
All borrowings from the Consolidated Revenue Fund (CRF), including interest, are projected to be repaid during 1998/99. No new borrowings are anticipated for the planning period. CDIC forecasts that premium revenue and recoveries from estates in liquidation will provide sufficient funding to meet outstanding obligations.

Deficit
CDIC's financial projections indicate that the accumulated deficit will be eliminated by March 2000. These projections are highly sensitive to losses resulting from a failure of a member institution.

Premium Revenue
The financial plan is based on the current premium revenue level (one-sixth of one percent of insured deposits in member institutions) until CDIC's deficit is eliminated. Once the loans from the CRF have been repaid and the deficit is eliminated, premium revenue at the current level will no longer be required as long as there are no significant future losses from the failure of member institutions. Therefore, premium rates for the most highly rated institutions—as defined in the proposed Premium By-law, discussed in section 3.3.3—can be expected to fall substantially. It should be noted that the Board of Directors annually recommends to the Government the level of premiums to be assessed, taking into account the circumstances at the time.

Use of Estimates
The Corporation's pro forma financial statements necessarily include estimates and assumptions that affect the amounts reported. The more significant areas requiring the use of estimates are the allowance for loss on loans and claims receivable, the provision for guarantees, and the provision for insurance losses. Each is described in more detail in the notes to the financial statements in CDIC's *Annual Report*.

Human Resources
CDIC projects that it will require 89 permanent employees during the planning period—one less than the level approved in last year's *Corporate Plan*. No growth is anticipated during the planning period. The actual number of permanent employees was 84 at December 31, 1997.

Operating Budget

(i) Operating Expenses

CDIC's 1998/99 budget for operating expenses is $14.9 million. Since the removal of the five-year government wage freeze, salaries have accounted for the majority of increases in CDIC's costs.

Since 1995, the costs associated with new legislation and compliance requirements have increased significantly while the cost of monitoring problem institutions has decreased because of fewer members on the problem list. Furthermore, CDIC's membership is expected to decrease during the planning period. These trends continue to necessitate the redeployment of resources from monitoring to risk assessment and compliance.

A joint Board/management planning committee will be established early in 1998/99 to review CDIC's strategic direction and priorities, its organizational structure, and its resource needs in the light of evolving circumstances.

(ii) Intervention Costs

The financial plan for 1998/99 includes $3.4 million for intervention costs. CDIC is forecasting outstanding loans and claims receivable of $423 million and a provision for guarantees of $606 million as at March 31, 1998. Most of these intervention costs are attributable to ongoing litigation and monitoring of the liquidation process associated with these loans, claims, and guarantees.

Capital Budget

CDIC's capital expenditures are mostly for office equipment and information systems hardware and software. The capital budget has been reduced significantly over the last five years, from $844,000 in 1992 to $375,000 in 1998/99.

Leases

The financial plan reflects CDIC's commitment to 10-year leases for its Ottawa and Toronto premises, which expire in 2000 and 2001, respectively.

2.3 *Economic Assumptions*

The revenue that CDIC receives from the deposit insurance premiums it charges member institutions is based on the insured deposits held by member institutions. Insured deposit growth is affected by a variety of factors, including overall economic activity, interest rates, disposable income growth, and the choices consumers make when allocating their income and savings into a variety of financial instruments. The figures in the table below have been assumed for planning purposes.

Forecast of Insured Deposits, Three-Month Treasury Bills, Consumer Price Index, and Gross Domestic Product (percent change, fiscal year)

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
Insured Deposits	-3.35	0.90	2.00	3.00	2.50	2.50
3-M T-Bills (%)	3.21	4.05	4.23	4.40	4.21	4.21
CPI	1.82	1.98	2.12	2.17	2.24	2.24
Real GDP	3.65	3.71	2.96	2.74	2.59	2.59

Operating Budget

(i) Operating Expenses

CDIC's 1998/99 budget for operating expenses is $14.9 million. Since the removal of the five-year government wage freeze, salaries have accounted for the majority of increases in CDIC's costs.

Since 1995, the costs associated with new legislation and compliance requirements have increased significantly while the cost of monitoring problem institutions has decreased because of fewer members on the problem list. Furthermore, CDIC's membership is expected to decrease during the planning period. These trends continue to necessitate the redeployment of resources from monitoring to risk assessment and compliance.

A joint Board/management planning committee will be established early in 1998/99 to review CDIC's strategic direction and priorities, its organizational structure, and its resource needs in the light of evolving circumstances.

(ii) Intervention Costs

The financial plan for 1998/99 includes $3.4 million for intervention costs. CDIC is forecasting outstanding loans and claims receivable of $423 million and a provision for guarantees of $606 million as at March 31, 1998. Most of these intervention costs are attributable to ongoing litigation and monitoring of the liquidation process associated with these loans, claims, and guarantees.

Capital Budget

CDIC's capital expenditures are mostly for office equipment and information systems hardware and software. The capital budget has been reduced significantly over the last five years, from $844,000 in 1992 to $375,000 in 1998/99.

Leases

The financial plan reflects CDIC's commitment to 10-year leases for its Ottawa and Toronto premises, which expire in 2000 and 2001, respectively.

2.3 *Economic Assumptions*

The revenue that CDIC receives from the deposit insurance premiums it charges member institutions is based on the insured deposits held by member institutions. Insured deposit growth is affected by a variety of factors, including overall economic activity, interest rates, disposable income growth, and the choices consumers make when allocating their income and savings into a variety of financial instruments. The figures in the table below have been assumed for planning purposes.

Forecast of Insured Deposits, Three-Month Treasury Bills, Consumer Price Index, and Gross Domestic Product (percent change, fiscal year)

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
Insured Deposits	-3.35	0.90	2.00	3.00	2.50	2.50
3-M T-Bills (%)	3.21	4.05	4.23	4.40	4.21	4.21
CPI	1.82	1.98	2.12	2.17	2.24	2.24
Real GDP	3.65	3.71	2.96	2.74	2.59	2.59

2.4 *Membership Issues*

In relative terms, the number of CDIC member institutions remained constant over the last year, decreasing by only two from 115 members at October 15, 1996, to 113 at December 31, 1997 (see Exhibit 2-1). In 1997, CDIC added six new members: First Nations Bank of Canada, ING Trust Company of Canada, Citizens Trust Company, MBNA Canada Bank, Rabobank Canada, and Services Hypothécaires CIBC Inc. This increase was offset by various amalgamations of financial institutions and by the cancellation of the deposit insurance policy of three members, whose assets were purchased and deposit liabilities assumed by other financial institutions.

Exhibit 2-1

CDIC Membership

	Number of Members		Insured Deposits ($ Millions)		Percentage of Total Insured Deposits		Total Deposits ($ Millions)		Insured Deposits/ Total Deposits (%)	
Institution Type	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**
Domestic Banks and Subsidiaries	**30**	**28**	**260,001**	**258,266**	**82.1%**	**78.7%**	**675,805**	**590,279**	**38.5%**	**43.8%**
Foreign Bank Subsidiaries	47	47	7,321	8,022	2.3%	2.4%	56,167	54,650	13.0%	14.7%
Trust and Loan Companies	**23**	**24**	**44,960**	**47,729**	**14.2%**	**14.5%**	**57,585**	**57,055**	**78.1%**	**83.7%**
Caisses Populaires and Credit Union Affiliates	7	10	1,711	11,365	0.5%	3.5%	1,934	13,099	88.5%	86.8%
Life Insurance Affiliates	**6**	**6**	**2,779**	**2,941**	**0.9%**	**0.9%**	**3,037**	**3,141**	**91.5%**	**93.6%**
Total	113	115	316,772	328,323	100.0%	100.0%	794,528	718,224	39.9%	45.7%

Differences in the 1996 totals from last year's Corporate Plan *are due to amendments filed by the institution in 1997 for the 1996 Return of Insured Deposits.*

Insured and total deposits as at April 30 of 1996 and 1997.

Membership as at October 15, 1996, and December 31, 1997.

2.4 *Membership Issues*

In relative terms, the number of CDIC member institutions remained constant over the last year, decreasing by only two from 115 members at October 15, 1996, to 113 at December 31, 1997 (see Exhibit 2-1). In 1997, CDIC added six new members: First Nations Bank of Canada, ING Trust Company of Canada, Citizens Trust Company, MBNA Canada Bank, Rabobank Canada, and Services Hypothécaires CIBC Inc. This increase was offset by various amalgamations of financial institutions and by the cancellation of the deposit insurance policy of three members, whose assets were purchased and deposit liabilities assumed by other financial institutions.

Exhibit 2-1

CDIC Membership

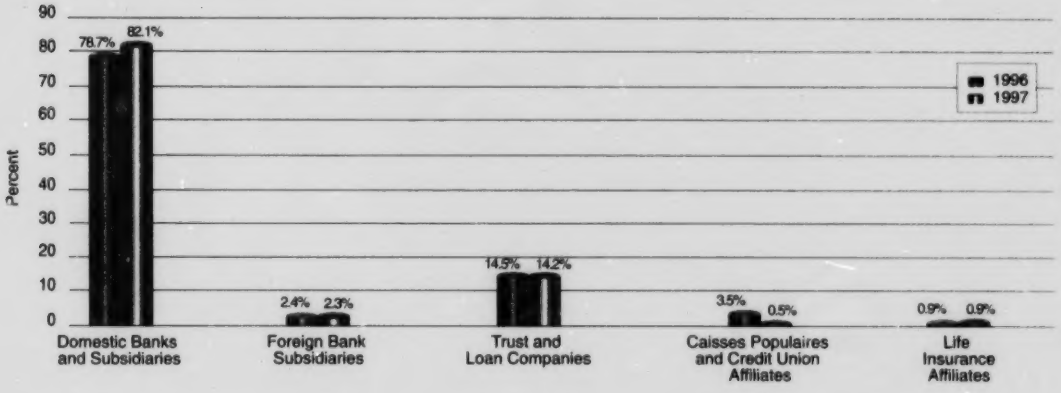
	Number of Members		Insured Deposits ($ Millions)		Percentage of Total Insured Deposits		Total Deposits ($ Millions)		Insured Deposits/ Total Deposits (%)	
Institution Type	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**	**1997**	**1996**
Domestic Banks and Subsidiaries	**30**	**28**	**260,001**	**258,266**	**82.1%**	**78.7%**	**675,805**	**590,279**	**38.5%**	**43.8%**
Foreign Bank Subsidiaries	47	47	7,321	8,022	2.3%	2.4%	56,167	54,650	13.0%	14.7%
Trust and Loan Companies	**23**	**24**	**44,960**	**47,729**	**14.2%**	**14.5%**	**57,585**	**57,055**	**78.1%**	**83.7%**
Caisses Populaires and Credit Union Affiliates	7	10	1,711	11,365	0.5%	3.5%	1,934	13,099	88.5%	86.8%
Life Insurance Affiliates	**6**	**6**	**2,779**	**2,941**	**0.9%**	**0.9%**	**3,037**	**3,141**	**91.5%**	**93.6%**
Total	113	115	316,772	328,323	100.0%	100.0%	794,528	718,224	39.9%	45.7%

Differences in the 1996 totals from last year's Corporate Plan *are due to amendments filed by the institution in 1997 for the 1996 Return of Insured Deposits.*

Insured and total deposits as at April 30 of 1996 and 1997.

Membership as at October 15, 1996, and December 31, 1997.

Percentage of Insured Deposits – 1996 and 1997

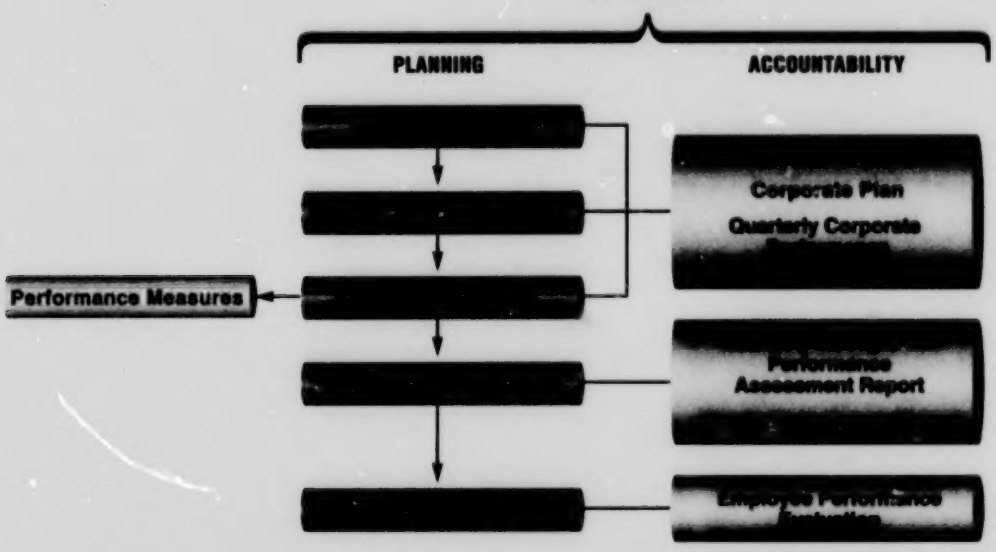


Business Plans

3.1 *Planning and Accountability Framework*

CDIC's planning and accountability framework is depicted below. It is based on a number of levels of planning, with regular performance assessments at each level, and is an integral part of the overall corporate governance process. The framework is vertically integrated from the corporate strategic level to the personal operational level.

Planning and Accountability Framework



The statutory objects are legislated statements outlining CDIC's mandate. They form the foundation of the Corporation's mission statement, which outlines CDIC's business philosophy and corporate culture. The statutory objects and the mission statement act as a base for determining the corporate priorities and underlying business strategies that are required for CDIC to achieve its mandate.

The three statutory objects of CDIC are as follows:

1. To provide deposit insurance;
2. To promote standards of sound business and financial practices and to contribute to the stability of the financial system; and
3. To pursue these objects for the benefit of depositors and in such a manner as will minimize exposure to loss.

3.2 *Strategic Direction: The Priorities*

The priorities for 1998/99 to 2002/03 are a continuation of the priorities initially adopted in 1993 and are based on CDIC's statutory objects and the Corporation's view of the current economic and financial environment. CDIC's priorities for 1998/99 to 2002/03 are as follows:

1. To eliminate CDIC's borrowings from the Consolidated Revenue Fund by the end of the fiscal year 1998/99 and to eliminate CDIC's accumulated deficit by the end of the fiscal year 1999/2000.
2. To maintain and further develop a strong core-operational capacity (i) to assess the risk of losses likely to arise from insuring deposits in member institutions and (ii) to maximize net

recoveries (maximize total recoveries and reduce the total cost of recoveries to a minimum) via liquidation, asset transfers and other means with respect to insurance claims arising from failed institutions.

3. To reduce the risk of losses through improved risk management, earlier intervention, and improved incentives embedded in the system. This priority will be achieved through close liaison with regulators and others outlined in priority number eight.

4. To improve productivity and cost effectiveness by (i) redeploying resources to higher-priority activities, (ii) tightening budgets, and (iii) applying and monitoring effective measures of performance.

5. To maintain high-quality staff through fair and effective human resource and salary policies that recognize and reward performance and fully comply with linguistic, employment equity, and other regulatory provisions.

6. To implement the CDIC Act amendments contained in Chapter 6 of the *Statutes of Canada*, 1996, as well as selected recommendations arising from various recent external reviews of CDIC's operations.

7. To develop a greater capacity to propose and assess public policies related to financial institutions in general and CDIC members in particular and to pursue vigorously the implementation of policies that advance CDIC's statutory objects.

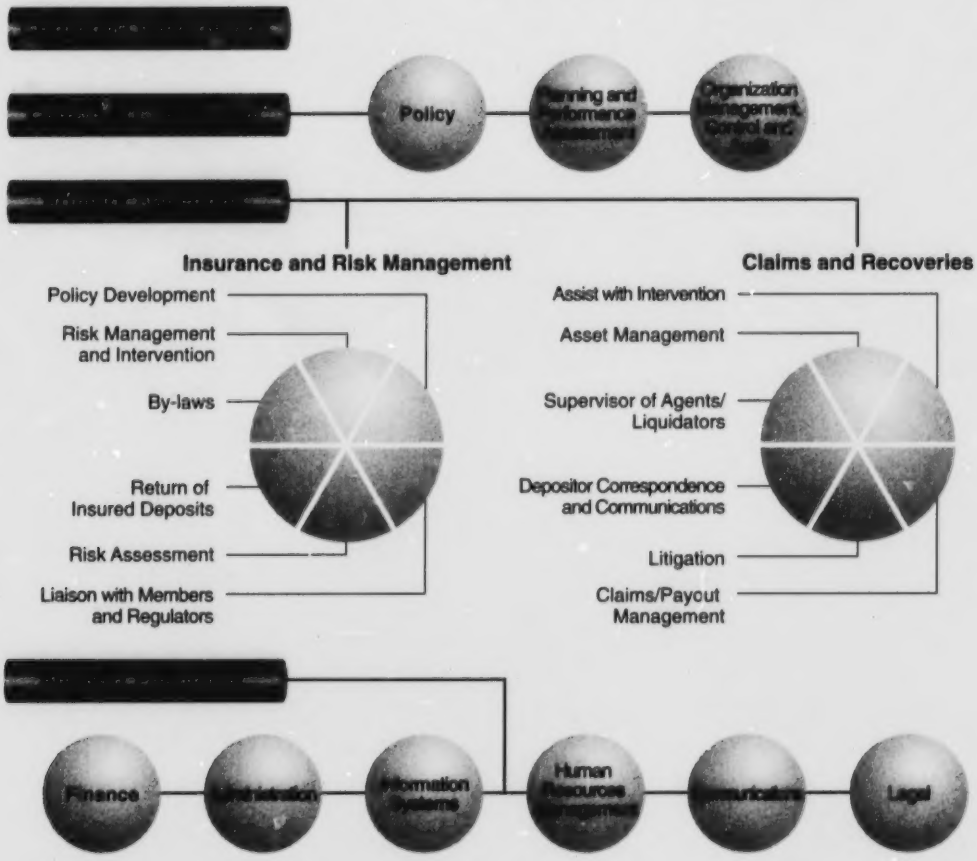
8. To develop and maintain close liaison and co-operation with member institutions, their trade associations, the Office of the Superintendent of Financial Institutions and provincial regulators, the Bank of Canada, the Department of Finance and other pertinent government departments, members of the Financial Institutions Supervisory Committee, parliamentary committees, the Minister of Finance, and the Secretary of State (International Financial Institutions).

3.3 *Performance against the Priorities and Future Plans*

In order to achieve these priorities, detailed operating plans are developed by cost centre managers. These plans are consolidated to present a comprehensive business plan. Exhibit 3-1 presents CDIC's business model. The model, which provides a perspective on the functions performed at CDIC in pursuit of the priorities, is not a reflection of CDIC's organizational structure but a cross-departmental illustration of CDIC's business processes.

Exhibit 3-1

CDIC Business Model



3.3.1 *Priority No. 1 - Eliminate CRF Borrowing and Deficit*

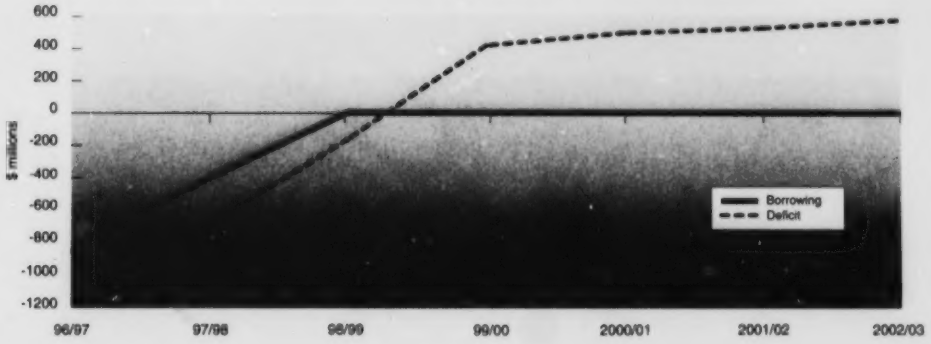
To eliminate CDIC's borrowings from the Consolidated Revenue Fund by the end of the fiscal year 1998/99 and to eliminate CDIC's accumulated deficit by the end of the fiscal year 1999/2000.

This priority continues to be the most important objective for CDIC. The priority has changed somewhat from last year in that the accumulated deficit is targeted for elimination in 1999/2000 instead of in 1998/99, as outlined in last year's *Corporate Plan*. This change is the result of a change in accounting estimate that increased the provision for insurance losses by $350 million, to $500 million, pushing the targeted deficit elimination date back one year.

CDIC is on track to eliminate its borrowings in 1998/99 (Exhibit 3-2), when it will repay its last loans totalling $395 million. Thereafter, CDIC does not anticipate any future borrowing needs. However, in the event that any future borrowing is required, CDIC has developed a market-borrowing capability, providing CDIC with access to a range of financial markets in which to raise funds. (See section 4.4 for more information on CDIC's borrowing plan.)

Because of its continued risk exposure, CDIC has revised its estimate of the provision for loss to include a provision for the risks associated not only with those companies on its watch list, but also with those not on the watch list.

Exhibit 3-2: Deficit/Loan Profile



Operating Plan

To achieve this priority, CDIC must continue to assess and manage risk effectively in order to reduce the risk of losses and achieve the most cost-effective intervention solutions when dealing with troubled member institutions. CDIC's *Standards of Sound Business and Financial Practices* and the Standards Assessment and Reporting Program will continue to contribute to this objective, as will the proposed Premium By-law, which will provide a financial incentive for member institutions to avoid excessive risk-taking.

Furthermore, under legislative changes in 1996, the Superintendent of Financial Institutions now has the authority to take control of, and close, a troubled institution before its capital is fully depleted. CDIC expects that this early intervention regime will reduce losses to depositors and to CDIC.

CDIC's objective is to reduce or eliminate exposure to loss by assessing and monitoring risk and, if an institution fails, to reduce CDIC's losses by maximizing recoveries from the estates in order to repay borrowings and reduce interest costs.

This priority will be achieved as the operating plans to support the other priorities (particularly priorities number 2 and 3) are implemented. These plans are described in more detail under their respective headings.

3.3.2 *Priority No. 2 - Strong Core-Operational Capacity*

To maintain and further develop a strong core-operational capacity

- *to assess the risk of losses likely to arise from insuring deposits in member institutions; and*
- *to maximize net recoveries (maximize total recoveries and reduce the total cost of recoveries to a minimum) via liquidation, asset transfers and other means with respect to insurance claims arising from failed institutions.*

Performance against this priority is described in terms of three components: risk assessment, claims and recoveries, and operations.

Risk Assessment

The design, construction, and refinement of information systems continue to support CDIC's efforts to assess its risk of losses. For example, CDIC began the second phase of its Member Institution Data Analysis System. This involved identifying CDIC's information requirements to support the risk assessment framework and the system of pre-clearing member deposit products to confirm their eligibility for deposit insurance and their inclusion in members' registers (further described in section 3.3.6). As part of this process, CDIC developed a data collection strategy for provincial member institutions, which were not covered by the federal Financial Information Committee reporting requirements.

The *Standards of Sound Business and Financial Practices* and the Standards Assessment and Reporting Program (SARP) continue to assist CDIC in assessing risk. SARP has proven successful in heightening the awareness by members' boards of directors of their institutions' risk and business management activities. SARP has contributed to reducing the exposure of certain member institutions to risk and, therefore, CDIC's overall exposure to loss.

In future, member institutions failing to address deficiencies in a timely fashion will be given shorter deadlines and, failing that, will face progressively more stringent action. This may include the levying of premium surcharges or the termination of the policy of deposit insurance.

Claims and Recoveries

Total recoveries from loans and claims receivable in fiscal 1996/97 totalled $362 million. Since the beginning of 1992, CDIC has received approximately $4.7 billion from claims and recoveries.

Over the years, continued improvements in the payout process have resulted in a significant decrease in related costs and in the time required to make insurance payments. CDIC's PC-based payout system, which was implemented during 1997/98, will greatly reduce CDIC's reliance on external suppliers in the event of a payout of the insured deposits of small and medium-sized institutions.

It is CDIC policy to initiate lawsuits, as appropriate, against directors, officers, auditors, and other relevant parties of failed institutions. In September 1997, CDIC and the liquidators of Standard Trust Company (STC) announced the settlement of all of their claims against certain former officers and directors of STC and Standard Trustco Limited (STL), certain former shareholders of STL, KPMG, the former auditors of STC and STL, and Royal LePage Real Estate Services Ltd. The claims were connected to the liquidation of STC and the bankruptcy of STL.

Operations

CDIC conducted an initial review of its computer systems to assess the programming risks related to the year 2000. Some modifications to software programs are required, and these are in the process of being completed.

The Corporation has continued to make use of the Internet for communications and public awareness. However, it is proceeding with caution in this area, ever aware of the associated complex security issues.

Operating Plan

The business plan for this priority is described in terms of three main components: risk assessment, claims and recoveries, and operations.

Risk Assessment

The second phase of CDIC's Member Institution Data Analysis System will continue in 1998, which will involve modifying the system architecture to accept the information requirements of the differential premium classification system and the operating system migration. All data will be accessible from a number of applications, instead of having to use specific applications for certain types of data, as is currently the case.

Claims and Recoveries

To achieve economies of scale and to permit liquidators to concentrate on litigation and issues leading to liquidator discharge, CDIC is promoting the consolidation of residual assets of old estates. As a result, liquidators of five estates should be discharged in 1997/98, and, in a number of other estates, the liquidators will be able to narrow the focus of their activities with an expected reduction in costs.

To meet the changing needs and expectations of insured depositors, CDIC must continually adapt its deposit insurance payment methodology for changes in the operations and products of member institutions. In support of this goal, a process will be followed to ensure that CDIC retains the capacity to make timely payments to depositors. CDIC will also review its customer service standards to ensure depositors continue to be satisfied with CDIC's level of service.

Operations

CDIC's leases for its Ottawa and Toronto offices expire in 2000 and 2001, respectively. Therefore, during the five-year planning period, there may be the possibility to reduce costs. CDIC will undertake a review of its premises needs in 1998/99.

CDIC will continue its information technology migration plan in 1998/99. This will involve replacing the remaining components of the Corporation's current technology infrastructure, such as office automation tools and the networking technology, as well as completing the work begun in 1997/98 to convert business applications and the desktop computer environment.

3.3.3 Priority No. 3 - Reduce the Risk of Losses

To reduce the risk of losses through improved risk management, earlier intervention, and improved incentives embedded in the system. This priority will be achieved through close liaison with regulators and others outlined in priority number eight.

CDIC's *Standards of Sound Business and Financial Practices* and the Standards Assessment and Reporting Program have made a strong contribution to attaining this priority. Initial work started on a new standard that will address the growing estate, trust, and agency business held by member institutions.

Operating Plan

The introduction of the proposed Premium By-law in 1998 will play an important role in encouraging members to manage their risks since there will be a financial incentive, in terms of premiums, for member institutions.

Under the by-law, CDIC is proposing that the worst-rated institutions pay higher premiums: up to the maximum one-third of one percent of insured deposits. The premium for the best-rated institutions would continue to be one-sixth of one percent until CDIC's deficit is eliminated. Once the deficit is eliminated and depending on the circumstances, CDIC may propose that the premium rate for the best-rated categories be reduced substantially.

Work on the standard relating to the estate, trust and agency business of member institutions continues. Consultations with representatives from industry, associations, key stakeholders, and member institutions will occur through a discussion paper to be issued during 1998/99.

3.3.4 Priority No. 4 - Improve Productivity and Cost Effectiveness

To improve productivity and cost effectiveness by

- *redeploying resources to higher-priority activities;*
- *tightening budgets; and*
- *applying and monitoring effective measures of performance.*

CDIC reports regularly to its Audit Committee and to the Office of the Auditor General (OAG) on its progress in implementing the remaining two recommendations that arose from the OAG's special examination of CDIC in 1994: performance measures and documentation of policies. Both are targeted for completion in 1998.

Operating Plan

The Corporation will continue working toward developing an overall performance management system. This system will measure organizational performance across balanced perspectives: financial, stakeholders, internal business processes, and learning and development. The goal is to have performance indicators in place for inclusion in the 1999/2000-2003/04 *Corporate Plan*.

The records project will continue in 1998/99. When the project is completed in the year 2000, the benefits will be greater control of record holdings, improved access, reduced workload for the end user, and reduced handling costs.

3.3.5 Priority No. 5 - Maintain High-Quality Staff through Fair and Effective Human Resource and Salary Policies

To maintain high-quality staff through fair and effective human resource and salary policies that recognize and reward performance and fully comply with linguistic, employment equity, and other regulatory provisions.

In 1997, CDIC developed compensation guidelines to assist the Corporation in salary administration following the end of the federal government wage freeze. During the year, CDIC continued to acknowledge employees' exceptional efforts with employee recognition awards.

Operating Plan

As a Crown corporation, CDIC has specific statutory obligations with respect to employment equity, health and safety, official languages, and multiculturalism and reports annually on its compliance with these requirements.

In order to continue to ensure that CDIC employees are fairly paid, the Job Evaluation Committee will continue to review job descriptions to assess job worth and ranking and to maintain overall consistency throughout the organization. CDIC will be conducting a market comparison salary survey in 1998/99 to ensure that salaries are consistent with its market.

3.3.6 *Priority No. 6 - Implement Legislative Amendments and Recommendations*

To implement the CDIC Act amendments contained in Chapter 6 of the Statutes of Canada, *1996, as well as selected recommendations arising from various recent external reviews of CDIC's operations.*

To comply with one of the governmental requirements of the risk management guidelines—that Crown corporations possess appropriate systems to manage their treasury operations—CDIC selected and began the implementation of a treasury system during 1997/98. In addition, CDIC developed new treasury policies to govern its treasury operations.

CDIC continued to work on its Premium By-law. CDIC established a system for classifying member institutions into different categories. A consultation paper explaining the proposed system was distributed for comment to member institutions and interested parties.

During 1997/98, CDIC has been reviewing all member institutions' deposit products to confirm their eligibility for deposit insurance and their inclusion in members' registers. These registers are required under the *Deposit Insurance Information By-law*, which states that member institutions must display, at each of their places of business, a register listing all of their products that are eligible for deposit insurance and must provide copies to customers upon request. Since the registers must be available to consumers when the by-law comes fully into effect, on March 1, 1998, all deposit products offered in the marketplace must be examined well before this deadline. As of December 31, 1997, CDIC had completed its initial review of over 1,669 deposit products received from 103 member institutions. Guidelines and procedures have also been established to provide flexibility and minimum turnaround time for the pre-clearance of new products on an ongoing basis.

CDIC is also working on the various elements of by-laws and regulations relating to index-linked deposits and opting out of CDIC membership.

The indexed-linked deposit by-law relates to the calculation of interest on deposits in the event of a payout where the interest is linked to an index, for example the TSE 300.

The opting-out by-law is related to a recent legislative change that allows banks to opt out of CDIC membership if they satisfy the following conditions:

- The bank is not affiliated with any member institution.
- The bank's total retail deposits (deposits less than $150,000) cannot exceed one percent of its total deposits.
- The bank has informed its depositors of its intention to opt out of CDIC membership, and the depositors are aware their deposits will no longer be covered by deposit insurance.

The impact of the opting-out by-law on CDIC premiums is expected to be minimal since most of the institutions that may decide to opt out take few retail deposits and pay either the minimum of $5,000 or only a small insurance premium to CDIC.

Operating Plan

Work will continue in the treasury area of the Corporation. Although the Corporation retains the possibility of borrowing from the Consolidated Revenue Fund, CDIC's future borrowing needs will now be met in the public markets. CDIC will have to pay a credit enhancement fee to the Government on any new borrowings. Market borrowing will therefore result in added borrowing costs for CDIC and a requirement to maintain an active in-house treasury function.

CDIC is planning a national advertising campaign to coincide with the full implementation of the *Deposit Insurance Information By-law* in March 1998. CDIC's goal is to make the public aware that, effective March 1, 1998, they will be able to ask for information about deposit insurance, for a register, or for a CDIC information brochure when doing business with CDIC member institutions.

3.3.7 Priority No. 7 - Develop a Greater Capacity to Propose and Assess Public Policies

To develop a greater capacity to propose and assess public policies related to financial institutions in general and CDIC members in particular and to pursue vigorously the implementation of policies that advance CDIC's statutory objects.

During the past year, CDIC met with the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector on numerous occasions to discuss issues related to the work of the Task Force, including deposit insurance issues. CDIC also met with Department of Finance officials to discuss foreign bank branching issues.

CDIC continued its involvement with the international deposit insurance community in 1997/98. During the year, members of CDIC's staff advised Jamaica and the Philippines on deposit insurance matters. CDIC also provided information to other countries—Hungary, Korea, Norway, and Taiwan—at their request. Participation in such international initiatives increases CDIC's international profile as many countries wish to draw on Canada's deposit insurance knowledge and experience. It also contributes to the reputation of Canada's overall financial system in that other countries learn about Canada's supervisory and regulatory framework.

Operating Plan

CDIC will continue to conduct economic, policy and other research to enable it to participate in ongoing public policy and other debates on deposit insurance, the supervisory system, and the financial services industry. Initiatives planned include the following:

- researching issues affecting deposit insurance to ensure that CDIC is in a position to respond to public and other policy issues;
- providing advice and support to, and maintaining interactive dialogue and strong working relationships with, interested groups in respect of deposit insurance initiatives; and
- reviewing and assessing the proposed changes to the financial system in Canada and to the supervisory and deposit insurance system.

3.3.8 Priority No. 8 - Develop and Maintain Close Liaison and Co-operation with Government and Industry

To develop and maintain close liaison and co-operation with member institutions, their trade associations, the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) and provincial regulators, the Bank of Canada, the Department of Finance and other pertinent government departments, members of the Financial Institutions Supervisory Committee, parliamentary committees, the Minister of Finance, and the Secretary of State (International Financial Institutions).

CDIC continues to distribute information and membership brochures and copies of its *Standards of Sound Business and Financial Practices* to all interested parties. Information on deposit insurance is available on the Corporation's Web site, as are CDIC's publications. CDIC continues to support its toll free information lines and to maintain media relations.

CDIC continued to meet with OSFI, provincial regulators, and the QDIB to discuss potential pending applications for deposit insurance, examination results, ratings of member institutions, and problem institutions. CDIC's proposed Premium By-law, the Opting-Out By-law, and other new deposit insurance initiatives were discussed with

member institutions and their associations. The Corporation also met with representatives of the Federal Deposit Insurance Corporation, the Bank of England, the Office of the Controller of the Currency, and the Credit Union Stabilization Funds of Canada to share news and information.

CDIC continues to participate in the Financial Institutions Supervisory Committee Data Processing Project with the Bank of Canada and OSFI. The goal of the project is to replace the existing system for collecting and processing the financial information received from member institutions with a system that takes advantage of new technologies. CDIC and OSFI also hold regular meetings to exchange information on systems initiatives.

Operating Plan

CDIC will be working closely with member institutions regarding the new requirement, pursuant to the *Deposit Insurance Information By-law*, that member institutions make available to the public a register listing all the member's products that are eligible for deposit insurance.

CDIC will continue to foster good working relationships with OSFI, the Bank of Canada, provincial regulators, government committees, ministers' offices, member institutions and their associations, and other stakeholders. The Corporation will pursue its objective of increasing awareness of CDIC through speaking engagements and assistance to others.

Financial Plan

The five-year financial plan is based on the assumptions found in section 2.2, which represent management's best estimate of events that will occur over the planning period. Given that assumptions are affected by unknown events and fluctuating variables, there is a possibility that deviations from the plan may occur.

4.1 *Financial Performance - 1996/97 and 1997/98*

CDIC continued its efforts to streamline operations while maintaining an adequate level of efficiency and service. The Corporation's financial results support this statement.

4.1.1 *Performance against Plan*

The pro forma financial statements in Appendix B show the Corporation's financial results for 1996/97 and the 1997/98 forecast against the approved plan. The following table highlights CDIC's performance for 1996/97 and 1997/98.

Key Financial Indicators 1996/97 and 1997/98 ($ millions)

	March 31, 1997 Approved Plan	March 31, 1997 Actual	March 31, 1998 Approved Plan	March 31, 1998 Forecast
Loans and Claims Receivable (Net of Allowances for Losses)	**709**	**693**	**497**	**348**
Loans from the CRF	867	865	402	402
Provision for Guarantees	**547**	**646**	**572**	**606**
Provision for Insurance Losses	200	500	400	500
Accumulated Deficit	**894**	**1,176**	**545**	**686**
Average CRF Borrowing Rate	6.50%	6.50%	7.01%	7.01%

1996/97 Actual to Approved Plan

During 1996/97, the Corporation changed its methodologies of accounting for loans and claims receivable and of estimating its provision for insurance losses. Full disclosure of these and other related items is found in the notes to the financial statements in the Corporation's 1996/97 *Annual Report*.

Loans and claims receivable (net of allowances for losses) for 1996/97 were under budget by $16 million. This variance results from accelerated recoveries offset by write-offs of certain loans and claims receivable. In addition, the Corporation changed its accounting treatment for loans and claims receivable from a net recoverable basis to a fair value basis.

The $99 million variance in the provision for guarantees is due to an increase of $46 million during the year ended March 31, 1996, to recognize the full $500 million guarantee related to a distressed

Financial Plan

The five-year financial plan is based on the assumptions found in section 2.2, which represent management's best estimate of events that will occur over the planning period. Given that assumptions are affected by unknown events and fluctuating variables, there is a possibility that deviations from the plan may occur.

4.1 *Financial Performance - 1996/97 and 1997/98*

CDIC continued its efforts to streamline operations while maintaining an adequate level of efficiency and service. The Corporation's financial results support this statement.

4.1.1 *Performance against Plan*

The pro forma financial statements in Appendix B show the Corporation's financial results for 1996/97 and the 1997/98 forecast against the approved plan. The following table highlights CDIC's performance for 1996/97 and 1997/98.

Key Financial Indicators 1996/97 and 1997/98 ($ millions)

	March 31, 1997 Approved Plan	March 31, 1997 Actual	March 31, 1998 Approved Plan	March 31, 1998 Forecast
Loans and Claims Receivable (Net of Allowances for Losses)	709	693	497	348
Loans from the CRF	867	865	402	402
Provision for Guarantees	547	646	572	606
Provision for Insurance Losses	200	500	400	500
Accumulated Deficit	894	1,176	545	686
Average CRF Borrowing Rate	6.50%	6.50%	7.01%	7.01%

1996/97 Actual to Approved Plan

During 1996/97, the Corporation changed its methodologies of accounting for loans and claims receivable and of estimating its provision for insurance losses. Full disclosure of these and other related items is found in the notes to the financial statements in the Corporation's 1996/97 *Annual Report*.

Loans and claims receivable (net of allowances for losses) for 1996/97 were under budget by $16 million. This variance results from accelerated recoveries offset by write-offs of certain loans and claims receivable. In addition, the Corporation changed its accounting treatment for loans and claims receivable from a net recoverable basis to a fair value basis.

The $99 million variance in the provision for guarantees is due to an increase of $46 million during the year ended March 31, 1996, to recognize the full $500 million guarantee related to a distressed

preferred share refinancing of a former member institution for which CDIC had provided a guarantee of redemption during 1995/96. In addition, the provision for guarantee was increased by $50 million during 1996/97.

The provision for insurance losses as at March 31, 1997, was $300 million greater than planned. During 1996/97, CDIC changed its method of determining its exposure to insurance losses. The full disclosure of the methodology and accounting treatment can be found in note 2 to the financial statements in the Corporation's 1996/97 *Annual Report*.

The accumulated deficit was $282 million higher than planned as at March 31, 1997. This is attributable to various factors, the more significant of which are lower-than-anticipated premiums (down by $28 million) and higher-than-anticipated provisions for losses ($334 million), offset by a lower opening deficit (by $72 million).

1997/98 Forecast to Approved Plan

The loans and claims receivable (net of allowances for losses) is lower than the approved plan because of accelerated recoveries of loans and claims. The allowance for losses on loans and claims receivable is forecast to remain at the 1996/97 level.

The provision-for-guarantees variance of $34 million results from the $50 million upward adjustment made in 1996/97, offset by higher-than-planned payments during 1997/98.

The provision for insurance losses at March 31, 1998, is projected to be $100 million greater than planned. The increase is a result of the change in the method of estimating the provision for insurance losses during 1996/97.

The accumulated deficit is forecast to be $141 million higher than planned as at March 31, 1998. This variance is mainly due to an opening variance of $131 million.

4.1.2 *Performance against Budgets*

The Corporation segregates operating expenses from costs directly related to interventions into the affairs of troubled member institutions. Intervention costs are budgeted separately for each troubled member institution. They include mainly legal fees, data processing costs, and consultant fees incurred as a result of a direct intervention by the Corporation. The following table provides an overview of the budgets for 1996/97 and 1997/98. An explanation of the major variances follows.

Analysis of Financial Performance against Budgets ($ thousands)

	March 31, 1997 Approved Budget	March 31, 1997 Actual	March 31, 1998 Approved Budget	March 31, 1998 Forecast
Operating	14,100	13,881	14,100	15,986
Intervention	4,482	3,402	3,000	3,000
Capital	375	508	375	550

1996/97 Actual to Budget

The 1996/97 actual operating expenditures were $219,000 below budget. Intervention costs for 1996/97 were approximately $1 million under budget. As explained earlier, intervention costs are, by definition, more volatile and therefore less predictable than operating costs. Many of the legal costs budgeted in 1996/97 were not incurred in that period.

1997/98 Forecast against Budget

The forecast for operating expenses in 1997/98 is $15.986 million, compared with the budget of $14.1 million. The difference is due to a $1.8 million public awareness campaign that CDIC will be conducting in relation to the implementation of the *Deposit Insurance Information By-law*. The majority of the $1.8 million will be spent on advertising costs during 1997/98.

Intervention costs for 1997/98 are expected to approximate the approved budget of $3 million. CDIC expects that capital expenditures for 1997/98 will amount to $550,000, compared with a planned level of $375,000. The variance is due to the acquisition of a treasury management system for CDIC.

4.1.3 Performance Indicators

Notwithstanding that CDIC is developing a performance measurement system, certain performance indicators have been used by the Corporation since 1993. The following table contains the performance indicators currently used.

Performance Indicators 1996/97 - 1997/98 - 1998/99

Measures	1996/97 Target	1996/97 Actual	1997/98 Target	1998/99 Target	Benchmark
Turnover rate of employees	8%	13%	7%	7%	6%
Absenteeism rate of employees	5 days/year	4.6 days/year	5 days/year	5 days/year	5 days/year

Turnover Rate of Employees

Turnover is defined as the rate of voluntary departure of regular, full-time employees, excluding early retirements. The target for this measure reflects the balance that management wishes to achieve between the use of turnover to obtain fresh ideas and up-to-date skills and the benefits of retaining experienced employees with CDIC-specific knowledge.

CDIC has established a target of 7 percent annual turnover for 1998/99 and a benchmark of 6 percent. The turnover for 1996/97 was 13 percent, which was much higher than the previous year's 4 percent. An analysis of exit interviews has revealed that the turnover, in large part, is due to employees pursuing attractive opportunities elsewhere, many involving relocation.

Absenteeism Rate of Employees

Absenteeism is defined as the failure of workers to report on the job when they are scheduled to work. This includes absences because of illness, accident or any unauthorized reason. The actual absenteeism rate for 1996/97 of 4.6 days per year per employee is lower than the prior year's absenteeism rate of 6 days per year. The target rate for 1998/99 and the benchmark for future years continue to be 5 days per year.

preferred share refinancing of a former member institution for which CDIC had provided a guarantee of redemption during 1995/96. In addition, the provision for guarantee was increased by $50 million during 1996/97.

The provision for insurance losses as at March 31, 1997, was $300 million greater than planned. During 1996/97, CDIC changed its method of determining its exposure to insurance losses. The full disclosure of the methodology and accounting treatment can be found in note 2 to the financial statements in the Corporation's 1996/97 *Annual Report*.

The accumulated deficit was $282 million higher than planned as at March 31, 1997. This is attributable to various factors, the more significant of which are lower-than-anticipated premiums (down by $28 million) and higher-than-anticipated provisions for losses ($334 million), offset by a lower opening deficit (by $72 million).

1997/98 Forecast to Approved Plan

The loans and claims receivable (net of allowances for losses) is lower than the approved plan because of accelerated recoveries of loans and claims. The allowance for losses on loans and claims receivable is forecast to remain at the 1996/97 level.

The provision-for-guarantees variance of $34 million results from the $50 million upward adjustment made in 1996/97, offset by higher-than-planned payments during 1997/98.

The provision for insurance losses at March 31, 1998, is projected to be $100 million greater than planned. The increase is a result of the change in the method of estimating the provision for insurance losses during 1996/97.

The accumulated deficit is forecast to be $141 million higher than planned as at March 31, 1998. This variance is mainly due to an opening variance of $131 million.

4.1.2 Performance against Budgets

The Corporation segregates operating expenses from costs directly related to interventions into the affairs of troubled member institutions. Intervention costs are budgeted separately for each troubled member institution. They include mainly legal fees, data processing costs, and consultant fees incurred as a result of a direct intervention by the Corporation. The following table provides an overview of the budgets for 1996/97 and 1997/98. An explanation of the major variances follows.

Analysis of Financial Performance against Budgets ($ thousands)

	March 31, 1997 Approved Budget	March 31, 1997 Actual	March 31, 1998 Approved Budget	March 31, 1998 Forecast
Operating	14,100	13,881	14,100	15,986
Intervention	4,482	3,402	3,000	3,000
Capital	375	508	375	550

1996/97 Actual to Budget

The 1996/97 actual operating expenditures were $219,000 below budget. Intervention costs for 1996/97 were approximately $1 million under budget. As explained earlier, intervention costs are, by definition, more volatile and therefore less predictable than operating costs. Many of the legal costs budgeted in 1996/97 were not incurred in that period.

1997/98 Forecast against Budget

The forecast for operating expenses in 1997/98 is $15.986 million, compared with the budget of $14.1 million. The difference is due to a $1.8 million public awareness campaign that CDIC will be conducting in relation to the implementation of the *Deposit Insurance Information By-law*. The majority of the $1.8 million will be spent on advertising costs during 1997/98.

Intervention costs for 1997/98 are expected to approximate the approved budget of $3 million. CDIC expects that capital expenditures for 1997/98 will amount to $550,000, compared with a planned level of $375,000. The variance is due to the acquisition of a treasury management system for CDIC.

4.1.3 *Performance Indicators*

Notwithstanding that CDIC is developing a performance measurement system, certain performance indicators have been used by the Corporation since 1993. The following table contains the performance indicators currently used.

Performance Indicators 1996/97 - 1997/98 - 1998/99

Measures	1996/97 Target	1996/97 Actual	1997/98 Target	1998/99 Target	Benchmark
Turnover rate of employees	8%	13%	7%	7%	6%
Absenteeism rate of employees	5 days/year	4.6 days/year	5 days/year	5 days/year	5 days/year

Turnover Rate of Employees

Turnover is defined as the rate of voluntary departure of regular, full-time employees, excluding early retirements. The target for this measure reflects the balance that management wishes to achieve between the use of turnover to obtain fresh ideas and up-to-date skills and the benefits of retaining experienced employees with CDIC-specific knowledge.

CDIC has established a target of 7 percent annual turnover for 1998/99 and a benchmark of 6 percent. The turnover for 1996/97 was 13 percent, which was much higher than the previous year's 4 percent. An analysis of exit interviews has revealed that the turnover, in large part, is due to employees pursuing attractive opportunities elsewhere, many involving relocation.

Absenteeism Rate of Employees

Absenteeism is defined as the failure of workers to report on the job when they are scheduled to work. This includes absences because of illness, accident or any unauthorized reason. The actual absenteeism rate for 1996/97 of 4.6 days per year per employee is lower than the prior year's absenteeism rate of 6 days per year. The target rate for 1998/99 and the benchmark for future years continue to be 5 days per year.

4.2 *Five-Year Financial Plan (Appendix B)*

The Corporation forecasts that it will collect a total of $1.08 billion in premiums from member institutions for the two years ended March 31, 1999 and 2000. This assumes a premium level of one-sixth of one percent in both years. With the anticipated repayment of all outstanding loans to the Consolidated Revenue Fund (CRF) during 1998/99, interest costs are anticipated to decrease to $8 million during 1998/99. Since no further borrowing is anticipated, no interest costs are expected over the remaining planning period.

Once the deficit has been eliminated, the loans from the CRF and other obligations under various guarantee agreements have been repaid, and an adequate provision for insurance losses is in place, the Board of Directors will be able to recommend that premium rates be greatly reduced for highly rated institutions. The financial projections found in Appendix B reflect a substantial reduction in premiums at most member institutions after the fiscal year 1999/2000. Operating expenses over the five-year planning period will approximate $75 million, and intervention costs will amount to approximately $15 million.

Based on the planning assumptions stated in section 2.2, the borrowings from the CRF are expected to be repaid by March 31, 1999, sufficient funds will be available to pay all of the obligations under guarantee agreements by the end of fiscal 1999/2000, and the deficit will be eliminated by March 31, 2000. CDIC's ability to eliminate its deficit and repay its CRF loans and other obligations under the various guarantee agreements within the proposed time frame may be adversely affected by future member institution insolvencies as well as negative occurrences in the economic environment.

The projections show that the net realizable value of all outstanding claims and loans receivable, which was $693 million at March 31, 1997, will be fully realized within the planning period.

During 1997/98, CDIC expects to recover $345 million against outstanding loans and claims. For the planning period, CDIC estimates that an additional $143 million of claims receivable will be recovered, while loan collections will generate approximately $232 million.

The provision for guarantees of $606 million as at March 31, 1998, is expected to be fully paid out by March 31, 2003.

4.3 *Operating, Intervention, and Capital Budgets —1998/99*

The Corporation segregates intervention costs from operating expenses. The following table shows the operating, intervention, and capital budgets for 1998/99 with comparisons to the previous two years.

Analysis of Budgets ($ thousands)

	1996/97 Actual	1997/98 Plan	1997/98 Forecast	1998/99 Plan
Operating	13,881	14,100	15,986	14,949
Intervention	3,402	3,000	3,000	3,418
Capital	508	375	550	375

4.2 *Five-Year Financial Plan (Appendix B)*

The Corporation forecasts that it will collect a total of $1.08 billion in premiums from member institutions for the two years ended March 31, 1999 and 2000. This assumes a premium level of one-sixth of one percent in both years. With the anticipated repayment of all outstanding loans to the Consolidated Revenue Fund (CRF) during 1998/99, interest costs are anticipated to decrease to $8 million during 1998/99. Since no further borrowing is anticipated, no interest costs are expected over the remaining planning period.

Once the deficit has been eliminated, the loans from the CRF and other obligations under various guarantee agreements have been repaid, and an adequate provision for insurance losses is in place, the Board of Directors will be able to recommend that premium rates be greatly reduced for highly rated institutions. The financial projections found in Appendix B reflect a substantial reduction in premiums at most member institutions after the fiscal year 1999/2000. Operating expenses over the five-year planning period will approximate $75 million, and intervention costs will amount to approximately $15 million.

Based on the planning assumptions stated in section 2.2, the borrowings from the CRF are expected to be repaid by March 31, 1999, sufficient funds will be available to pay all of the obligations under guarantee agreements by the end of fiscal 1999/2000, and the deficit will be eliminated by March 31, 2000. CDIC's ability to eliminate its deficit and repay its CRF loans and other obligations under the various guarantee agreements within the proposed time frame may be adversely affected by future member institution insolvencies as well as negative occurrences in the economic environment.

The projections show that the net realizable value of all outstanding claims and loans receivable, which was $693 million at March 31, 1997, will be fully realized within the planning period.

During 1997/98, CDIC expects to recover $345 million against outstanding loans and claims. For the planning period, CDIC estimates that an additional $143 million of claims receivable will be recovered, while loan collections will generate approximately $232 million.

The provision for guarantees of $606 million as at March 31, 1998, is expected to be fully paid out by March 31, 2003.

4.3 *Operating, Intervention, and Capital Budgets —1998/99*

The Corporation segregates intervention costs from operating expenses. The following table shows the operating, intervention, and capital budgets for 1998/99 with comparisons to the previous two years.

Analysis of Budgets ($ thousands)

	1996/97 Actual	1997/98 Plan	1997/98 Forecast	1998/99 Plan
Operating	13,881	14,100	15,986	14,949
Intervention	3,402	3,000	3,000	3,418
Capital	508	375	550	375

The 1998/99 operating budget of $14.9 million is higher than the 1997/98 budget; however, it is lower than the forecast for 1997/98. The increase in the budget reflects the costs associated with the data sharing project between CDIC, OSFI, and the Bank of Canada, increasing fixed costs such as lease costs, and salary increases as stated in the planning assumptions in section 2.2.

The intervention budget reflects the costs of litigation and monitoring the liquidations of failed member institutions. Should new interventions occur, the Board of Directors would be requested to approve additional funding.

The 1998/99 capital budget is $375,000, down from the $550,000 forecast for 1997/98. CDIC's capital expenditures are primarily for information systems hardware and software.

4.4 *Borrowing Plan*

At December 31, 1997, CDIC's debt of $395 million—all in the form of debentures issued to the Consolidated Revenue Fund—was fully matched to anticipated cash flows from premium revenue and from recoveries from estates of member institutions. Assuming no major unplanned cash outflows are required in 1998, CDIC will have its debt repaid by July 17, 1998.

During 1997/98, CDIC developed a strategy to borrow funds, if required, by issuing commercial paper and/or medium-term notes in the domestic markets. As CDIC does not anticipate any new borrowing activity over the planning period, any debt issuance within the borrowing program will require ministerial approval.

There are currently no plans to draw on CDIC's borrowing facilities as it has sufficient liquidity to repay maturing advances and obligations and to support its ongoing operations.

Appendix A - Corporate Profile

- Industry/Supervisory Overview
- Authority and Relevant Laws
- CDIC Committees
- Organization Structure
- Board of Directors/CDIC Officers
- Public Information and Assistance

Industry/Supervisory Overview

The Canada Deposit Insurance Corporation was established in 1967 by the *Canada Deposit Insurance Corporation Act*, 1993 c. C-3, as amended. The Corporation is for all purposes an agent of Her Majesty in right of Canada and is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

CDIC participates with the Bank of Canada, the Department of Finance, and the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) to provide a federal supervisory framework for deposit-taking institutions. The Corporation reports to Parliament through the Minister of Finance, who has delegated responsibility for CDIC matters to the Secretary of State (International Financial Institutions). CDIC's Board of Directors comprises the Governor of the Bank of Canada, the Deputy Minister of Finance, the Superintendent and a Deputy Superintendent of Financial Institutions, as well as four independent private-sector directors. The Chairperson of the Board is appointed by the Governor in Council.

CDIC's role is defined by its objects, which are listed in section 3.1. To carry out its work, CDIC relies heavily on the Superintendent of Financial Institutions and provincial regulators. They are responsible for regulatory supervision and for ensuring that member institutions follow the rules and regulations and remain financially viable. CDIC has no regulatory role. It receives and closely follows the regulators' reports. Only when an institution becomes a cause for concern does CDIC become more active, working in close collaboration with OSFI or with the provincial regulator. If an institution poses a significant risk to the Corporation, CDIC usually undertakes an intensive special examination of the company's operations and the value of its assets to clarify CDIC's risk and to establish an information base upon which the Corporation can act promptly toward failure resolution.

Two important committees within the federal supervisory framework are the Financial Institutions Supervisory Committee and the Senior Advisory Committee.

The Financial Institutions Supervisory Committee (FISC), which is chaired by the Superintendent of Financial Institutions, has a legislated mandate to facilitate information sharing among the Bank of Canada, CDIC, OSFI, and the Department of Finance so that the different perspectives are brought to bear on issues relating to the supervision of financial institutions and the system of prudential regulation. There are four members: the Governor of the Bank of Canada, the Superintendent of Financial Institutions, the Deputy Minister of Finance, and the Chairperson of CDIC. Minutes of all meetings are provided to the Minister of Finance. Subcommittees are created to deal with particular issues; however, they are not legislated.

The Senior Advisory Committee looks at policies and systemic issues of the federal financial system. The committee provides advice to the Deputy Minister of Finance, who is also the chairman but who has no legislated mandate. There are four members: the Governor of the Bank of Canada, the Superintendent of Financial Institutions, the Deputy Minister of Finance, and the Chairperson of CDIC.

Authority and Relevant Laws

Canada Deposit Insurance Corporation Act
Part X of the *Financial Administration Act*

CDIC has also received ancillary powers, in two federal statutes, beyond those found in its own governing legislation. Under the *Investment Companies Act*, the Corporation may make short-term loans as a lender of last resort to Canadian-controlled finance companies as defined in that Act. Under the *Cooperative Credit Associations Act*, the Corporation may make short-term loans to an association, as defined in the legislation, to enable it to meet its requirements for liquid funds needed to discharge its maturing debt obligations, and to a deposit protection agency, also defined in the legislation, to enable it to meet its requirements for liquid funds for its operations.

When acting on the authority provided under either of these two statutes, CDIC does not insure the debt instruments of sales finance companies or the deposits or debt instruments of associations and deposit protection agencies. CDIC, in effect, acts as a conduit whereby funding from the federal government flows to these institutions. CDIC incurs no financial liability or risk. Loans must be made for the purposes set out in the legislation and are funded through a separate authority allowing CDIC to borrow from the federal government's Consolidated Revenue Fund. To date, no requests have been made under either Act.

CDIC Committees

There are three different types of committees at CDIC: Board committees, internal management committees, and external advisory committees.

The Executive Committee, the Audit Committee, and the Employee Relations Committee are the three committees that report to the Board of Directors. The internal management committees, which are responsible for the daily operations of the Corporation, comprise the Executive Management Committee, the Asset/Liability Management Committee, the Information Systems Executive Steering Committee, the Policy Committee, the Security Committee, the Senior Management Committee, the Health and Safety Committee, the Human Resources Committee, and the Job Evaluation Committee.

The Real Estate Advisory Panel is the only external advisory committee currently convened. It reviews, evaluates, and makes recommendations on proposals brought forward by management with respect to the realization of major real estate assets in which the Corporation has an interest.

Organization Structure

The responsibility framework for CDIC's ongoing operating costs is reflected in the functional organizational chart shown in Exhibit B-1. However, in dealing with intervention projects, a cross-functional matrix organization structure is in place (Exhibit B-2). This structure results in reporting relationships that enable the project managers to draw on the expert services of a number of departments in an efficient and timely manner. It results in a "team" approach to intervention and other projects.

Each intervention project is divided into three distinct phases, each with a specific divisional project manager. The phases represent the natural cycle of intervention: pre-liquidation, payout and estate management, and litigation. The project manager for each phase is the vice-president who is accountable for that phase.

These structures parallel the manner in which CDIC captures its costs. A distinction is made between intervention and operating expenses to facilitate resource planning and management of controllable and relatively stable infrastructure costs as opposed to more variable, project-specific, and volatile intervention costs. The processes and the cost drivers for the two cost categories are dissimilar in nature, lending themselves to different measurement and accountability frameworks. Operating costs are costs necessary to maintain the infrastructure required to fulfil CDIC's mandate. Intervention costs are costs incurred pursuant to a Board of Directors' directive to intervene in a member institution. They include the costs of managing and winding up the estate.

Exhibit B-1 — Functional Organizational Chart

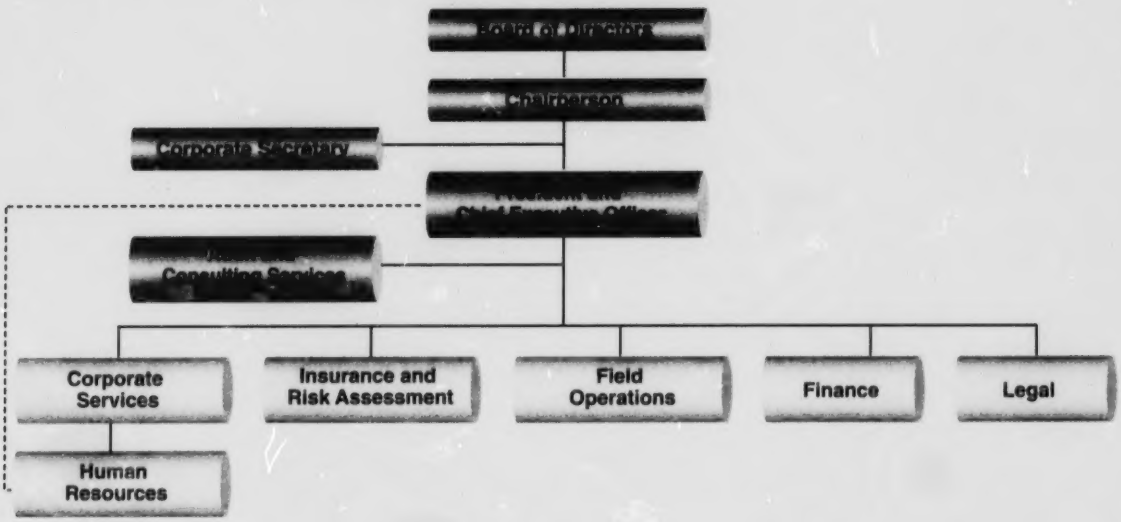
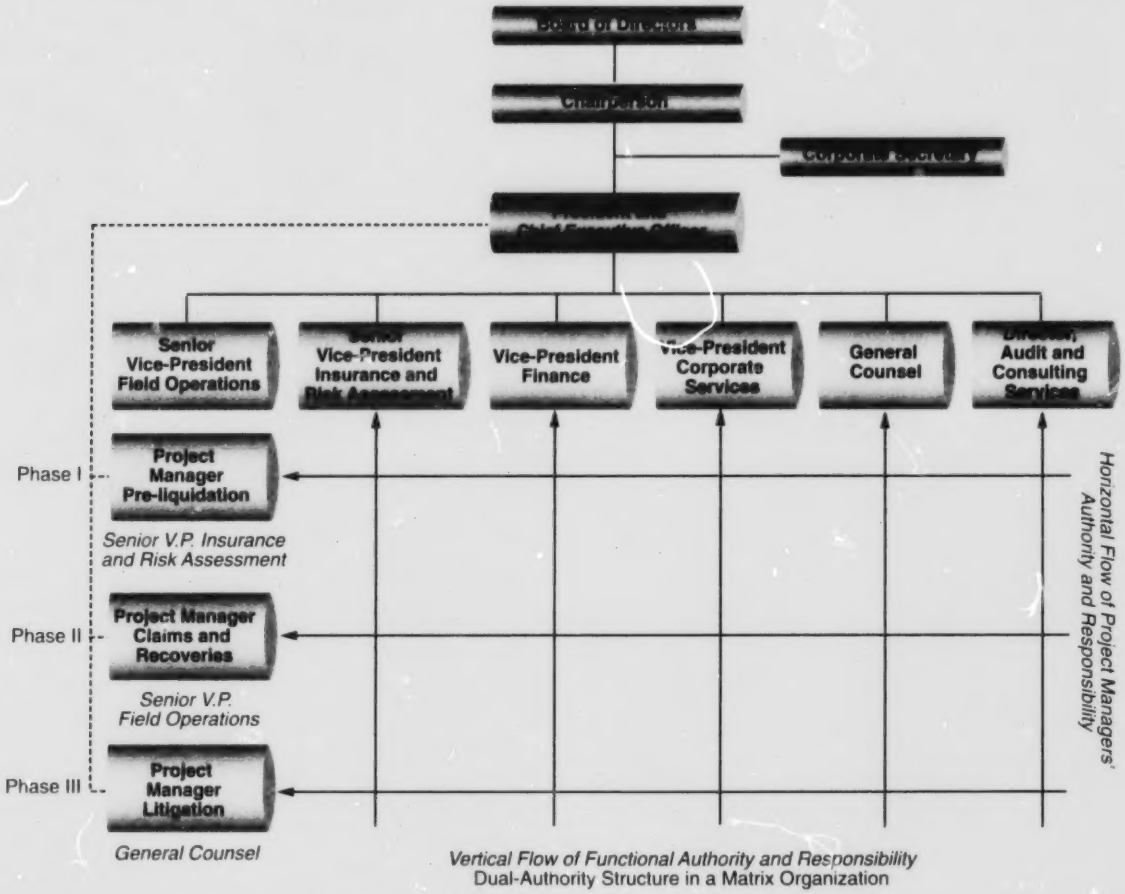


Exhibit B-2 — Intervention Project Organizational Chart



Vertical Flow of Functional Authority and Responsibility
Dual-Authority Structure in a Matrix Organization

Board of Directors – December 31, 1997

Grant L. Reuber
Chairperson of the Board
Canada Deposit Insurance Corporation

Viateur Bergeron
Partner
Bergeron, Gaudreau
Hull, Quebec

C. Scott Clark
Deputy Minister of Finance
(ex officio)

H. Garfield Emerson
President and CEO
Rothschild Canada Limited

Bernard I. Ghert
President
Ghert Realty Holdings Limited

Nicholas Le Pan
Deputy Superintendent, Operations
Office of the Superintendent of Financial Institutions
(ex officio)

Colin P. MacDonald
Partner
Howard, Mackie
Calgary, Alberta

John R. V. Palmer
Superintendent of Financial Institutions
(ex officio)

Gordon G. Thiessen
Governor of the Bank of Canada
(ex officio)

CDIC Officers

Grant L. Reuber
Chairperson

Jean Pierre Sabourin
President and Chief Executive Officer

Wayne Acton
Senior Vice-President
Field Operations

Guy L. Saint-Pierre
Senior Vice-President
Insurance and Risk Assessment

Johanne R. Charbonneau
Vice-President
Finance

Lewis T. Lederman
Corporate Secretary and General Counsel

Bert C. Scheepers
Vice-President
Corporate Services

Public Information and Assistance

CDIC's services and publications to provide information about deposit insurance include the following:

Public Awareness Activities

- Toll-free telephone service: **1-800-461-CDIC** (1-800-461-2342)
- World Wide Web site: **http://www.cdic.ca**
- E-mail address: **info@cdic.ca**
- CDIC Information brochure entitled ***Protecting Your Deposits***
- CDIC Membership brochure

Additional Publications

Corporate

Annual Report

Summary of the Corporate Plan

By-laws

Canada Deposit Insurance Corporation General By-law

Deposit Insurance Information By-law

Joint and Trust Account Disclosure By-law

Premium Surcharge By-law

Information Bulletins

Deposit Insurance Information By-law

Joint and Trust Account Disclosure By-law

Joint and Trust Account Disclosure Circular

Standards of Sound Business and Financial Practices

Capital Management

Credit Risk Management

Internal Control

Foreign Exchange Risk Management

Interest Risk Management

Liquidity Management

Real Estate Appraisals

Securities Portfolio Management

Other

Application and Policy of Deposit Insuranc

Assessment and Reporting Program for CDIC's

Standards of Sound Business and Financial Practices

Head Office

Canada Deposit Insurance Corporation
50 O'Connor Street
17th Floor
P.O. Box 2340, Station D
Ottawa, Ontario K1P 5W5
Reception: (613) 996-2081
Fax: (613) 996-6095

Toronto Office

Canada Deposit Insurance Corporation
1200-79 Wellington Street W.
P.O. Box 156
Toronto-Dominion Centre
Aetna Tower
Toronto, Ontario M5K 1H1
Reception: (416) 973-3887
Fax: (416) 973-3795

Appendix B - Pro Forma Financial Statements

- Pro Forma Balance Sheet
- Pro Forma Statement of Income and Deficit
- Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

PRO FORMA BALANCE SHEET
as at March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Assets								
Cash and short-term investments	149	330	472	675	876	1,011	1,041	1,077
Premiums and other accounts receivable	4	3	2	2	2	2	2	2
Capital assets	1	2	2	2	2	2	2	2
	154	335	476	679	880	1,015	1,045	1,081
Loans receivable	434	345	243	188	114	20		
Claims receivable	334	241	180	146	58			
	768	586	423	314	172	20		
Allowance for loss on claims and loans receivable	(75)	(89)	(75)	(75)	(75)			
	693	497	348	239	97	20		
	847	832	824	918	977	1,035	1,045	1,081
Liabilities								
Accounts payable	12	3	2	2	2	2	2	2
Provision for guarantees	646	572	606	578	55	35	14	
Provision for insurance losses	500	400	500	500	500	500	500	500
Loans from the Consolidated Revenue Fund	865	402	402					
	2,023	1,377	1,510	1,080	557	537	516	502
Accumulated surplus (deficit)	(1,176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579
	847	832	824	918	977	1,035	1,045	1,081

Appendix B - Pro Forma Financial Statements

- Pro Forma Balance Sheet
- Pro Forma Statement of Income and Deficit
- Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

PRO FORMA BALANCE SHEET
as at March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Assets								
Cash and short-term investments	149	330	472	**675**	876	1,011	1,041	1,077
Premiums and other accounts receivable	4	3	2	**2**	2	2	2	2
Capital assets	1	2	2	**2**	2	2	2	2
	154	335	476	**679**	880	1,015	1,045	1,081
Loans receivable	434	345	243	**168**	114	20		
Claims receivable	334	241	180	**146**	58			
	768	586	423	**314**	172	20		
Allowance for loss on claims and loans receivable	(75)	(89)	(75)	**(75)**	(75)			
	693	497	348	**239**	97	20		
	847	832	824	**918**	977	1,035	1,045	1,081
Liabilities								
Accounts payable	12	3	2	**2**	2	2	2	2
Provision for guarantees	646	572	606	**578**	55	35	14	
Provision for insurance losses	500	400	500	**500**	500	500	500	500
Loans from the Consolidated Revenue Fund	865	402	402					
	2,023	1,377	1,510	**1,080**	557	537	516	502
Accumulated surplus (deficit)	(1,176)	(545)	(686)	**(162)**	420	498	529	579
	847	832	824	**918**	977	1,035	1,045	1,081

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND DEFICIT
For the Years Ending March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Revenue								
Premiums	546	553	530	533	547			
Interest on cash and short-term investments	11	7	13	17	29	32	36	36
Other revenue	4		2		13	34		
	561	560	545	550	589	66	36	36
Expenses								
Adjustment to provisions for loss	334					(26)		
Recovery of amounts previously written off		(4)	(11)		(11)	(4)	(13)	(32)
Interest on loans from the Consolidated Revenue Fund	85	47	47	8				
Operating expenses	14	14	16	15	15	15	15	15
Intervention expenses	3	3	3	3	3	3	3	3
	436	60	55	26	7	(12)	5	(14)
Net Income	125	500	490	524	582	78	31	50
Accumulated surplus (deficit), beginning of period	(1,301)	(1,045)	(1,176)	(686)	(162)	420	498	529
Accumulated surplus (deficit), end of period	(1,176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579

PRO FORMA STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
For the Years Ending March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Operating Activities								
Net income	125	500	490	524	582	78	31	50
Non-cash items included in net income								
Adjustment to provisions for loss	334					(26)		
Loans disbursed	(73)							
Loans recovered	181	135	191	76	54	82	20	
Claims paid	(42)							
Claims recovered	181	145	154	34	88	21		
Payment of guarantees	(67)	(24)	(40)	(28)	(520)	(22)	(21)	(14)
Changes in working capital	(11)		(12)	(8)	(3)	2		
Cash Provided by Operating Activities	628	756	783	598	201	135	30	36
Financing Activities								
Loans from the Consolidated Revenue Fund								
Net advances/(repayments)	(772)	(460)	(460)	(395)				
Cash Used in Financing Activities	(772)	(460)	(460)	(395)				
Cash and Short-Term Investments								
Increase (decrease) during the period	(144)	296	323	203	201	135	30	36
Balance, beginning of period	293	34	149	472	675	876	1,011	1,041
Balance, end of period	149	330	472	675	876	1,011	1,041	1,077

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND DEFICIT
For the Years Ending March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Revenue								
Premiums	546	553	530	533	547			
Interest on cash and short-term investments	11	7	13	17	29	32	36	36
Other revenue	4		2		13	34		
	561	560	545	550	589	66	36	36
Expenses								
Adjustment to provisions for loss	334					(26)		
Recovery of amounts previously written off		(4)	(11)		(11)	(4)	(13)	(32)
Interest on loans from the Consolidated Revenue Fund	85	47	47	8				
Operating expenses	14	14	16	15	15	15	15	15
Intervention expenses	3	3	3	3	3	3	3	3
	436	60	55	26	7	(12)	5	(14)
Net Income	125	500	490	524	582	78	31	50
Accumulated surplus (deficit), beginning of period	(1,301)	(1,045)	(1,176)	(686)	(162)	420	498	529
Accumulated surplus (deficit), end of period	(1,176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579

PRO FORMA STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
For the Years Ending March 31
($ millions)

	1997 Actual	1998 Plan	1998 Forecast	1999 Plan	2000 Plan	2001 Plan	2002 Plan	2003 Plan
Operating Activities								
Net income	125	500	490	524	582	78	31	50
Non-cash items included in net income								
Adjustment to provisions for loss	334					(26)		
Loans disbursed	(73)							
Loans recovered	181	135	191	76	54	82	20	
Claims paid	(42)							
Claims recovered	181	145	154	34	88	21		
Payment of guarantees	(67)	(24)	(40)	(28)	(520)	(22)	(21)	(14)
Changes in working capital	(11)		(12)	(8)	(3)	2		
Cash Provided by Operating Activities	628	756	783	598	201	135	30	36
Financing Activities								
Loans from the Consolidated Revenue Fund								
Net advances/(repayments)	(772)	(460)	(460)	(395)				
Cash Used in Financing Activities	(772)	(460)	(460)	(395)				
Cash and Short-Term Investments								
Increase (decrease) during the period	(144)	296	323	203	201	135	30	36
Balance, beginning of period	293	34	149	472	675	876	1,011	1,041
Balance, end of period	149	330	472	675	876	1,011	1,041	1,077

Société d'assurance-dépôts du Canada

Résumé du Plan d'entreprise

1998-1999 à 2002-2003

Société d'assurance-dépôts du Canada
Canada Deposit Insurance Corporation
Canada

Énoncé de mission de la Société

La SADC a pour mission de fournir de l'assurance-dépôts et de favoriser la stabilité du système financier canadien en faisant preuve de professionnalisme et d'innovation, et du plus haut degré d'excellence, d'intégrité et de réussite, dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les pertes pour la Société. De plus, la SADC s'est donné pour mandat de créer, à l'intention de son personnel, un milieu de travail où chacun sera traité avec équité et bénéficiera des occasions et des encouragements nécessaires à son plein épanouissement.

Table des matières

Résumé 1

Contexte de planification 1998-1999 à 2002-2003

2.1 Sujets d'actualité 2

2.2 Hypothèses de planification 4

2.3 Hypothèses économiques 5

2.4 Institutions membres 6

Plans d'affaires

3.1 Cadre de planification et de responsabilisation 8

3.2 Orientation stratégique : priorités 8

3.3 Résultats obtenus par rapport aux priorités et plans futurs 9

Plan financier

4.1 Résultats financiers – 1996-1997 et 1997-1998 17

4.2 Plan financier quinquennal 20

4.3 Budget de fonctionnement, budget d'intervention et budget des investissements – 1998-1999 20

4.4 Plan d'emprunt 21

Annexes

A. Profil de la Société 22

B. États financiers pro forma 27

Résumé

Ce document trace la voie que suivra la Société d'assurance-dépôts du Canada (la SADC ou la Société) pendant les cinq prochaines années. Le lecteur qui souhaite obtenir une vue d'ensemble plus complète ou faire le suivi du rendement de la SADC d'année en année, est invité à consulter également le Rapport annuel de la Société.

Pour la première fois depuis 1989, aucune institution membre de la SADC n'a fait faillite en 1997. Les institutions membres continuent d'enregistrer de solides bénéfices ainsi qu'une croissance et une amélioration de la qualité de leur actif, ce qui est signe d'une conjoncture économique plus clémente.

Le chapitre 2 porte sur des questions d'actualité qui peuvent être déterminantes pour la SADC, comme le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien, la consolidation du secteur des services financiers et l'apparition de conglomérats, les prestataires de services financiers non réglementés, la concurrence mondiale, l'évolution des dépôts et l'incidence des progrès technologiques. Ce chapitre présente aussi les hypothèses économiques et de planification retenues par la Société pour les cinq prochaines années, et fait le point sur les institutions membres de la SADC.

Le chapitre 3 présente l'orientation stratégique que la SADC adoptera au cours des cinq prochaines années à l'égard des huit priorités qui ont été approuvées par le conseil d'administration. La SADC continue de mettre l'accent sur le remboursement de tous ses emprunts au Trésor et sur l'élimination de son déficit. Les progrès accomplis dans la réalisation de chacune de ces priorités sont présentés dans ce chapitre, de même que les initiatives que la SADC compte prendre dans l'avenir à l'égard de chaque priorité.

Le plan financier de la Société pour les cinq prochaines années est présenté au chapitre 4. La Société prévoit avoir remboursé tous ses emprunts au Trésor d'ici le 31 mars 1999 et éliminé son déficit d'ici le 31 mars 2000. Ce chapitre présente aussi les résultats de la SADC par rapport aux budgets, pour les deux derniers exercices, le budget de fonctionnement et le budget des investissements pour 1998-1999 ainsi que le plan d'emprunt de la Société.

Contexte de planification 1998-1999 à 2002-2003

2.1 Sujets d'actualité

La Société a repéré divers facteurs stratégiques qui pourraient avoir une incidence sur ses activités futures.

2.1.1 Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien

En décembre 1996, le ministre des Finances a créé le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien et lui a confié le mandat d'examiner les politiques gouvernementales touchant le secteur des services financiers et de recommander des moyens d'accroître l'efficacité de ce dernier, sa capacité concurrentielle et son aptitude à tirer profit des innovations technologiques pour relever de nouveaux défis en matière de concurrence. Le Groupe de travail doit remettre un rapport final au ministre des Finances en automne 1998.

Le Groupe de travail doit également se pencher sur la SADC et sur d'autres régimes d'indemnisation comme celui de la Société canadienne d'indemnisation pour les assurances de personnes et du Fonds canadien de protection des épargnants. Il doit entre autres répondre aux questions suivantes :

- L'assurance-dépôts nuit-elle à l'efficacité du marché et du système financier lui-même ?
- Constate-t-on une uniformité entre les divers régimes d'indemnisation et plus particulièrement comportent-ils une garantie de l'État ?
- Les consommateurs ont-ils une perception différente de la protection offerte par les divers régimes d'indemnisation ?
- Les diverses ententes d'indemnisation suscitent-elles des préoccupations ?

Il est encore trop tôt pour évaluer l'incidence sur le secteur financier des décisions que prendra le gouvernement une fois que le Groupe de travail aura déposé son rapport.

2.1.2 Consolidation du secteur et conglomérats bancaires

La consolidation du secteur financier, après son décloisonnement, devrait se poursuivre car les institutions s'efforceront d'accroître leur part de marché en diversifiant leurs activités et en offrant une gamme plus complète de produits. Pour les organismes de surveillance et de réglementation, ce mouvement présente des défis particuliers sur le plan de la gestion des risques, car l'ajout de nouveaux secteurs d'activité peut modifier le profil de risque d'une institution donnée.

Sur la scène internationale, on observe une tendance à la création de conglomérats ou de groupes mondiaux de sociétés financières offrant une gamme étendue de services financiers, dont des contrats de dépôt, de l'assurance et des valeurs mobilières. La création de conglomérats ouvre de nouveaux horizons aux institutions financières canadiennes, puisqu'elle leur permet d'investir de nouveaux marchés et d'offrir leurs services aux clients qui exercent eux aussi leurs activités dans différentes régions du globe. Ce phénomène oblige toutefois les organismes de surveillance et de réglementation à concevoir de nouveaux moyens d'évaluer le risque et de collaborer avec les organismes de réglementation étrangers. En général, les principales difficultés relèvent de la cueillette et de l'interprétation des renseignements, de la sécurité et de l'intégrité du système financier international et, en cas de faillite et de liquidation d'une institution, des échanges avec des entreprises et des créanciers dans le monde entier.

2.1.3 *Prestataires de services financiers non réglementés et concurrence mondiale*

La concurrence accrue que les prestataires de services financiers non réglementés livrent depuis quelques années aux institutions financières réglementées mérite d'être signalée. Ces sociétés non réglementées poursuivent souvent des stratégies axées sur l'octroi de crédit dans des créneaux précis, comme la location-financement d'équipement ou les biens de consommation. En se concentrant sur des créneaux bien définis, ces sociétés ont réussi à mettre sur pied des mécanismes de distribution efficaces qui assurent à leurs clients un service rapide et peu coûteux. En conséquence, ces institutions s'accaparent une part de plus en plus grande du marché des services financiers et commencent à dominer certains segments de marché.

Ces entreprises non réglementées font concurrence aux institutions membres de la SADC pour ce qui a trait au traitement électronique des paiements et à la prestation de services dans Internet. Il reste à voir si les fabricants de logiciels noueront des alliances stratégiques avec des institutions financières ou s'ils offriront des solutions de rechange.

Par ailleurs, les institutions canadiennes de dépôt feront sans doute face à une concurrence accrue de la part des institutions financières étrangères. Des mesures annoncées récemment permettront aux banques étrangères d'ouvrir des succursales au Canada, pourvu qu'elles respectent certaines conditions, et d'être ainsi en mesure de déployer tout l'éventail de leurs ressources sur le marché canadien.

Du même coup, les régimes ouvrant leurs frontières aux banques étrangères ont amené les organismes de surveillance à s'interroger sur des questions de sécurité et à trouver des moyens de protéger les créanciers tout en s'efforçant de réglementer des sociétés dont les activités principales échappent à leur contrôle

2.1.4 *Évolution des dépôts*

Ces dernières années, les consommateurs se sont mis à délaisser les produits de dépôt comme les certificats de placement garanti, qui sont assurables par la SADC, en faveur de produits financiers non assurables. Les changements de cette nature revêtent une importance considérable pour la SADC, car son revenu en primes dépend du volume des dépôts assurés détenus par ses institutions membres.

Les taux d'intérêt constituent l'un des facteurs expliquant la baisse de la demande de dépôts conventionnels. Lorsque les taux d'intérêt sont faibles, les dépôts à terme fixe perdent de leur attrait, alors que les produits de substitution s'apparentant aux dépôts – les fonds communs de placement de type marché monétaire, par exemple – dégagent des rendements supérieurs et gagnent la faveur des épargnants.

Le volume des dépôts assurés semble être fonction d'autres facteurs : le coût de l'assurance-dépôts, le mouvement de consolidation du secteur, la consolidation des comptes de dépôts au sein des institutions membres et de leurs filiales, de même que la manière dont certaines institutions regroupent, classent et commercialisent leurs produits de dépôt assurés et non assurés.

2.1.5 *Incidence des progrès technologiques*

L'un des plus puissants moteurs de changement dans le secteur financier est sans contredit la technologie. Ces dernières années, l'évolution des technologies a permis aux institutions financières de moderniser considérablement leurs opérations et d'offrir de nouveaux produits ou services, ainsi que d'améliorer ceux qui existaient déjà.

Par exemple, divers progrès techniques ont permis aux institutions financières d'accroître leur efficacité. Au départ, ces progrès ont permis aux prestataires de services financiers de traiter un volume beaucoup plus grand d'opérations sans que les coûts augmentent en conséquence. Plus récemment, la modernisation des activités de compensation et de règlement a permis à certaines banques canadiennes de fusionner ces activités ou de les confier en sous-traitance à des fournisseurs spécialisés en mesure de réaliser des économies d'échelle.

Le commerce électronique est un autre phénomène qui mérite toute notre attention. Le taux d'utilisation des cartes de débit et des guichets automatiques bancaires croît à un rythme exponentiel au Canada et les progrès technologiques rendent maintenant possible la production et la distribution de masse de cartes contenant des fonds électroniques. Ces porte-monnaie électroniques, qui s'apparentent aux chèques de voyage, peuvent se substituer très

facilement au numéraire et aux pièces de monnaie, surtout dans le cadre d'achats de faible valeur ou entre particuliers.

Dans un même ordre d'idées, l'argent numérique ou « cyberargent » se profile à l'horizon. Il s'agit de stocker dans un logiciel des fonds électroniques servant à effectuer des achats dans Internet. Jusqu'à ce jour, ce projet a intéressé davantage les fabricants de logiciels que les grandes institutions financières. Il est encore trop tôt pour dire si ces nouvelles technologies, aussi faisables soient-elles, seront un jour très répandues.

Face à ces nouveautés technologiques, il faudra déterminer qui sera autorisé à émettre des porte-monnaie électroniques et de l'argent numérique. Les porte-monnaie électroniques soulèvent aussi des questions quant à la sécurité, à la protection des consommateurs et au blanchiment de l'argent. Le Canada commence tout juste à envisager des politiques gouvernementales visant ces nouveaux modes de paiement, sous la direction du ministère des Finances.

2.2 *Hypothèses de planification*

Le plan d'entreprise quinquennal repose sur les hypothèses suivantes :

Nombre d'institutions membres
À la fin de 1997, 113 institutions financières étaient membres de la SADC. Celle-ci présume que d'ici la fin de 2003, le nombre de ses membres diminuera à environ 100, en raison de l'annonce de nouvelles dispositions législatives qui permettront aux institutions qui acceptent uniquement des dépôts en gros à leurs succursales ou par l'entremise de filiales de demander à être exemptées de l'assurance-dépôts.

Faillites d'institutions membres
Le plan financier suppose que la SADC n'aura pas à absorber de nouvelles pertes par suite de la défaillance d'institutions membres. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que la défaillance d'une grande institution ou d'un nombre important de petites serait susceptible de compromettre les objectifs financiers de la Société. La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts, qui s'élevait à 500 millions de dollars au 31 mars 1997, offre une importante protection contre ce risque.

Emprunts
La SADC prévoit rembourser tous ses emprunts au Trésor, intérêts compris, en 1998-1999. La Société ne s'attend pas à contracter de nouveaux emprunts pendant la période de planification, le revenu en primes et les recouvrements devant lui suffire à respecter ses obligations.

Déficit
D'après les projections financières de la Société, le déficit cumulé doit être éliminé d'ici mars 2000. La faillite d'une institution financière pourrait toutefois démentir ces projections.

Revenu en primes
Le plan financier prévoit le maintien du taux de prime actuel (un sixième pour cent des dépôts assurés des institutions membres) jusqu'à l'élimination du déficit. Une fois que la Société aura remboursé tous ses emprunts au Trésor et épongé son déficit, il ne sera plus nécessaire de maintenir le même revenu en primes à moins que la SADC subisse des pertes substantielles à la suite de la défaillance d'institutions membres. En conséquence, le taux de prime des institutions membres les mieux notées – conformément aux dispositions du Règlement administratif sur les primes, cité à la section 3.3.3 – devrait diminuer sensiblement. Il faut noter que le conseil d'administration recommande chaque année au gouvernement le taux de prime applicable, à la lumière de la situation en vigueur.

Estimations
Les états financiers pro forma de la Société sont forcément bases sur diverses estimations et hypothèses. Les principaux postes reposant sur des estimations sont la provision pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer, la provision pour garanties et la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts. Les notes afférentes aux états financiers, dans le Rapport annuel de la SADC, donnent une description détaillée de ces provisions.

Ressources humaines

La Société prévoit qu'elle aura besoin de 89 employés permanents pendant la période de planification, soit un de moins que le nombre approuvé qui figurait dans le Plan d'entreprise de l'an dernier. La SADC comptait 84 employés permanents au 31 décembre 1997, et aucune croissance des effectifs n'est prévue pour la période de planification.

Budget d'exploitation

(i) Dépenses de fonctionnement

Le budget des dépenses de fonctionnement pour l'exercice 1998-1999 s'établit à 14,9 millions de dollars. Depuis que le gouvernement a mis fin à son programme quinquennal de restrictions, ce sont essentiellement les coûts salariaux qui sont responsables de l'augmentation des coûts de fonctionnement de la SADC.

Depuis 1995, les coûts engendrés par de nouvelles dispositions législatives et exigences en matière de conformité ont considérablement augmenté alors que les coûts propres à la surveillance des institutions posant problème ont diminué, celles-ci étant moins nombreuses. Par ailleurs, le nombre d'institutions membres de la SADC devrait diminuer au cours de la période de planification. En raison de ces tendances, la SADC doit continuer de redistribuer des ressources affectées à la surveillance à des fonctions d'évaluation des risques et de vérification de la conformité.

Un comité mixte de planification du conseil et de la direction sera établi au début de 1998-1999. Ce comité examinera l'orientation et les priorités stratégiques de la SADC, sa structure organisationnelle et les ressources dont elle a besoin à la lumière des circonstances.

(ii) Frais d'intervention

Le plan financier de 1998-1999 prévoit une somme de 3,4 millions de dollars pour couvrir les frais d'intervention. La Société prévoit que l'encours de ses réclamations et prêts à recouvrer s'élèvera à 423 millions de dollars, tandis que la provision pour garanties s'établira à 606 millions au 31 mars 1998. Les frais d'intervention sont principalement attribuables aux procédures juridiques et aux activités de surveillance en cours des liquidateurs concernant les réclamations, prêts et garanties susmentionnés.

Budget des investissements

La plus grande partie des dépenses d'investissement de la SADC est consacrée au matériel et aux logiciels informatiques. Ce budget a suivi une véritable cure d'amaigrissement depuis cinq ans, passant de 844 000 $ en 1992 à 375 000 $ en 1998-1999.

Baux

Le plan financier tient compte des engagements que la Société a pris relativement à ses baux de dix ans pour ses bureaux d'Ottawa et de Toronto, qui arrivent à échéance en 2000 et en 2001 respectivement.

2.3 *Hypothèses économiques*

Le revenu en primes de la SADC est directement lié au volume des dépôts assurés que détiennent chacune de ses institutions membres. Or, la croissance des dépôts assurés est fonction de divers facteurs, dont l'évolution globale de l'activité économique, les taux d'intérêt, la croissance du revenu disponible et les choix que font les consommateurs au moment de répartir leurs revenus et leur épargne entre divers instruments financiers. Les chiffres du tableau ci-dessous sont hypothétiques et servent à la planification.

Prévisions concernant les dépôts assurés, les bons du Trésor à 3 mois, l'indice des prix à la consommation et le produit intérieur brut (variation de pourcentage d'un exercice à l'autre)

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Dépôts assurés*	3,35	0,90	2,00	3,00	2,50	2,50
Bons à 3 mois (%)	3,21	4,05	4,23	4,40	4,21	4,21
IPC	1,82	1,98	2,12	2,17	2,24	2,24
PIB réel	3,65	3,71	2,96	2,74	2,59	2,59

2.4 *Institutions membres*

Le nombre d'institutions membres de la SADC est demeuré relativement constant depuis un an, puisque la Société comptait 113 institutions membres au 31 décembre 1997, contre 115 au 15 octobre 1996 (voir le tableau 2-1). En 1997, la Société a accueilli six nouveaux membres : Banque des Premières Nations du Canada, Trust ING du Canada, Compagnie de Fiducie Citizens, Banque MBNA Canada, Rabobank Canada et Services Hypothécaires CIBC Inc. Ces nouvelles adhésions ont été compensées par diverses fusions d'institutions financières et par la résiliation de la police d'assurance-dépôts de trois institutions membres dont les actifs ont été rachetés et le passif-dépôts repris par d'autres institutions financières.

Tableau 2-1

Institutions membres de la SADC

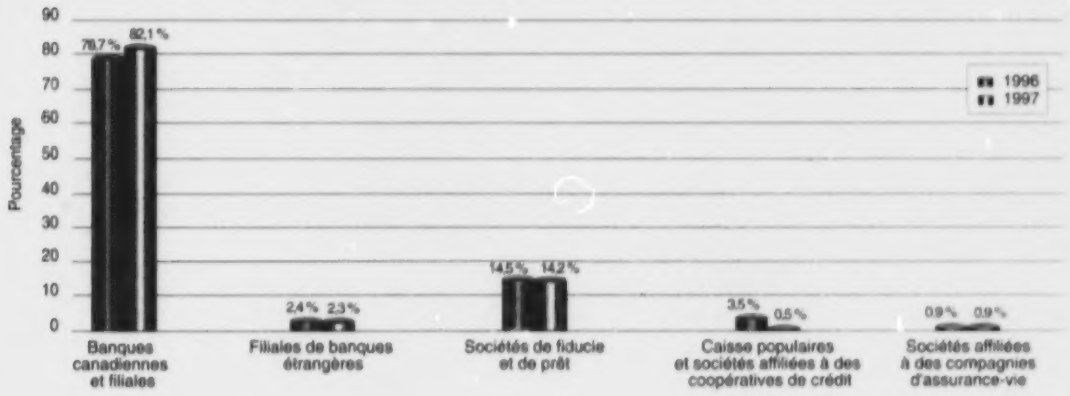
Types d'institutions financières	Nombre de membres		Dépôts assurés (millions de dollars)		Pourcentage du total des dépôts assurés		Total des dépôts (millions de dollars)		Pourcentage des dépôts assurés / Total des dépôts	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Banques canadiennes et filiales	**30**	**28**	**260 001**	**258 266**	**82,1 %**	**78,7 %**	**675 805**	**590 279**	**38,5 %**	**43,8 %**
Filiales de banques étrangères	47	47	7 321	8 022	2,3 %	2,4 %	56 167	54 650	13,0 %	14,7 %
Sociétés de fiducie et de prêt	**23**	**24**	**44 960**	**47 729**	**14,2 %**	**14,5 %**	**57 585**	**57 055**	**78,1 %**	**83,7 %**
Caisses populaires et sociétés affiliées à des coopératives de crédit	7	10	1 711	11 365	0,5 %	3,5 %	1 934	13 099	88,5 %	86,8 %
Sociétés affiliées à des compagnies d'assurance-vie	**6**	**6**	**2 779**	**2 941**	**0,9 %**	**0,9 %**	**3 037**	**3 141**	**91,5 %**	**93,6 %**
Total	113	115	316 772	328 323	100,0 %	100,0 %	794 528	718 224	39,9 %	45,7 %

Les totaux indiqués pour 1996 diffèrent de ceux fournis dans le plan de l'an dernier étant donné que des institutions membres ont adressé à la SADC, en 1997, une déclaration modifiée des dépôts assurés qu'elles détenaient en 1996.

Dépôts assurés et total des dépôts au 30 avril 1996 et 1997.

Nombre de membres au 15 octobre 1996 et au 31 décembre 1997.

Pourcentage du total des dépôts assurés – 1996 et 1997



Prévisions concernant les dépôts assurés, les bons du Trésor à 3 mois, l'indice des prix à la consommation et le produit intérieur brut (variation de pourcentage d'un exercice à l'autre)

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Dépôts assurés*	-3,35	0,90	2,00	3,00	2,50	2,50
Bons à 3 mois (%)	3,21	4,05	4,23	4,40	4,21	4,21
IPC	1,82	1,98	2,12	2,17	2,24	2,24
PIB reel	3,65	3,71	2,96	2,74	2,59	2,59

2.4 *Institutions membres*

Le nombre d'institutions membres de la SADC est demeuré relativement constant depuis un an, puisque la Société comptait 113 institutions membres au 31 décembre 1997, contre 115 au 15 octobre 1996 (voir le tableau 2-1). En 1997, la Société a accueilli six nouveaux membres : Banque des Premières Nations du Canada, Trust ING du Canada, Compagnie de Fiducie Citizens, Banque MBNA Canada, Rabobank Canada et Services Hypothécaires CIBC Inc. Ces nouvelles adhésions ont été compensées par diverses fusions d'institutions financières et par la résiliation de la police d'assurance-dépôts de trois institutions membres dont les actifs ont été rachetés et le passif-dépôts repris par d'autres institutions financières.

Tableau 2-1

Institutions membres de la SADC

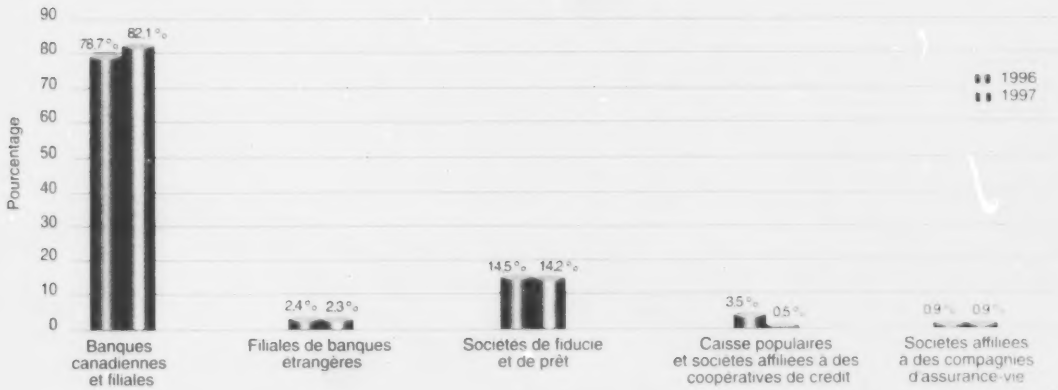
Types d'institutions financières	Nombre de membres		Dépôts assurés (millions de dollars)		Pourcentage du total des dépôts assurés		Total des dépôts (millions de dollars)		Pourcentage des dépôts assurés / Total des dépôts	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Banques canadiennes et filiales	30	28	260 001	258 266	82,1 %	78,7 %	675 805	590 279	38,5 %	43,8 %
Filiales de banques étrangères	47	47	7 321	8 022	2,3 %	2,4 %	56 167	54 650	13,0 %	14,7 %
Sociétés de fiducie et de prêt	23	24	44 960	47 729	14,2 %	14,5 %	57 585	57 055	78,1 %	83,7 %
Caisses populaires et sociétés affiliées à des coopératives de crédit	7	10	1 711	11 365	0,5 %	3,5 %	1 934	13 099	88,5 %	86,8 %
Sociétés affiliées à des compagnies d'assurance-vie	6	6	2 779	2 941	0,9 %	0,9 %	3 037	3 141	91,5 %	93,6 %
Total	113	115	316 772	328 323	100,0 %	100,0 %	794 528	718 224	39,9 %	45,7 %

Les totaux indiqués pour 1996 diffèrent de ceux fournis dans le plan de l'an dernier étant donné que des institutions membres ont adressé à la SADC, en 1997, une déclaration modifiée des dépôts assurés qu'elles détenaient en 1996.

Dépôts assurés et total des dépôts au 30 avril 1996 et 1997.

Nombre de membres au 15 octobre 1996 et au 31 décembre 1997.

Pourcentage du total des dépôts assurés – 1996 et 1997

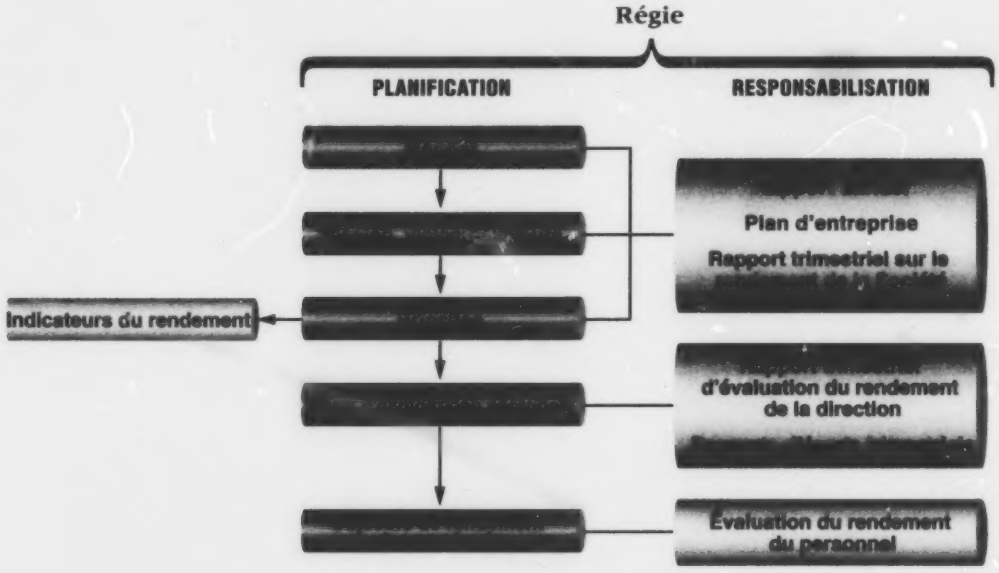


Plans d'affaires

3.1 *Cadre de planification et de responsabilisation*

Le cadre de planification et de responsabilisation mis en place par la SADC (voir le diagramme ci-dessous) comporte plusieurs niveaux de planification et prévoit des évaluations périodiques du rendement à chaque niveau. Il fait partie intégrante du processus de régie d'entreprise. Ce cadre est intégré verticalement, du plan stratégique de la Société aux objectifs de rendement des employés.

Cadre de planification et de responsabilisation



Le mandat de la SADC, établi par voie législative, énonce les objets fondamentaux de la Société. C'est en s'inspirant de ce mandat que la Société a adopté un énoncé de mission qui résume sa philosophie et sa culture d'entreprise. Le mandat légal et l'énoncé de mission servent de cadre à l'établissement des priorités et des stratégies sous-jacentes sur lesquelles repose la réalisation du mandat de la SADC.

La SADC est investie du mandat légal suivant :

1 fournir une assurance-dépôts ;

2 participer à l'instauration de normes des pratiques commerciales et financières saines et encourager la stabilité du système financier ;

3 poursuivre les fins énoncées aux points 1 et 2 à l'avantage des déposants et de manière à minimiser les possibilités de perte.

3.2 *Orientation stratégique : priorités*

Les priorités de la Société pour les exercices 1998-1999 à 2002-2003 donnent une suite logique aux priorités initiales de 1993 et sont basées sur son mandat ainsi que sur son analyse de la conjoncture économique et financière.

La Société s'est donné les priorités suivantes pour les exercices 1998-1999 à 2002-2003 :

1. Rembourser les emprunts au Trésor d'ici à la fin de l'exercice 1998-1999 et éliminer le déficit cumulé d'ici à la fin de l'exercice 1999-2000.

2. Intensifier et maintenir une solide fonction opérationnelle de base pour (i) évaluer les risques de perte découlant de son rôle d'assureur des

dépôts détenus par ses institutions membres, et (ii) optimiser les recouvrements nets – c'est-à-dire optimiser l'ensemble des recouvrements et réduire le plus possible leur coût total – des réclamations qui suivent la faillite d'une institution membre, par liquidation, virement d'actif ou d'autres moyens.

3. Réduire les risques de perte pour la Société en misant sur une meilleure gestion des risques, sur des interventions plus précoces et sur l'intégration d'incitations plus marquées au système. Cet objectif prioritaire sera atteint en entretenant des liens étroits avec les autorités de réglementation et les organismes mentionnés au huitième point.

4. Améliorer la productivité et le rapport coûts-efficacité en procédant (i) au redéploiement des ressources en fonction des activités primordiales, (ii) au resserrement des budgets, et (iii) à l'application et au suivi d'un processus efficace de mesure du rendement.

5. Maintenir un personnel de première qualité en appliquant des politiques équitables et efficaces en matière de ressources humaines et de rémunération qui reconnaissent et récompensent le rendement et qui satisfassent entièrement aux exigences en matière de langue, d'équité salariale et à toute autre disposition réglementaire.

6. Mettre en oeuvre les modifications que le chapitre 6 des *Lois du Canada* (1996) apporte à la Loi sur la SADC et certaines des recommandations découlant de divers examens externes des opérations de la SADC.

7. Trouver davantage de moyens de proposer et d'évaluer des politiques officielles concernant les institutions financières en général et les institutions membres de la SADC en particulier, et mettre en oeuvre activement des politiques propices à la réalisation du mandat de la Société.

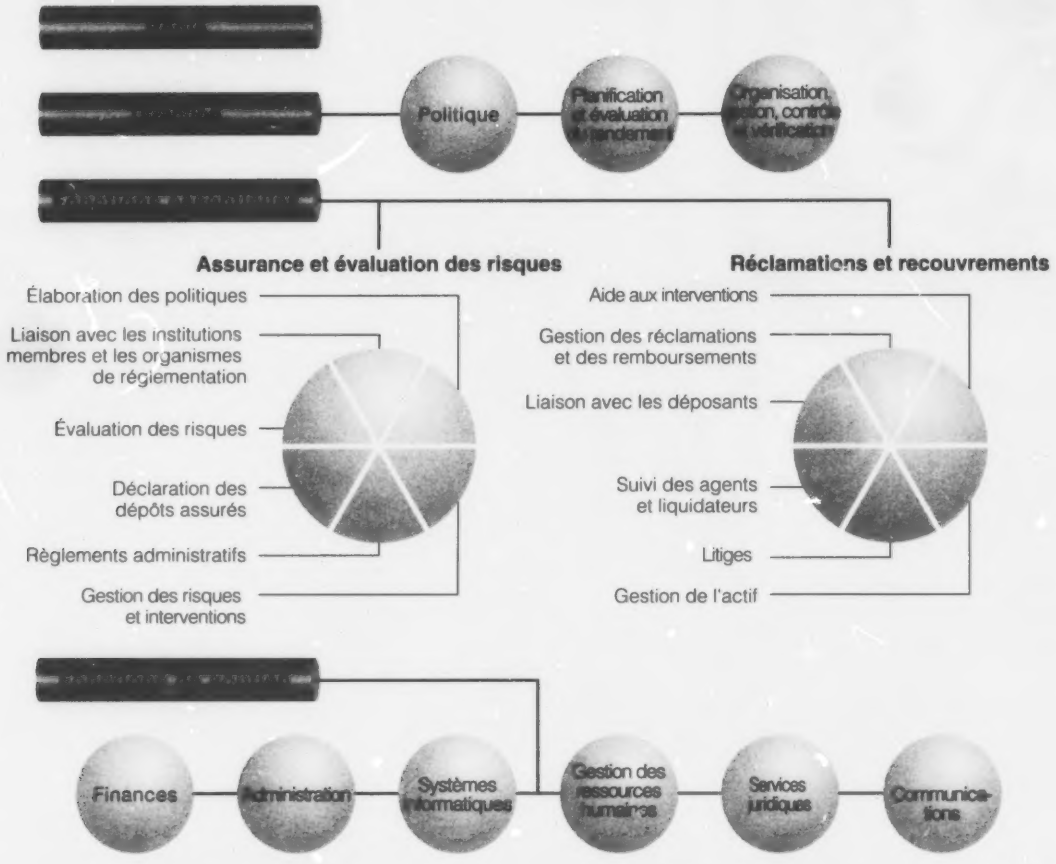
8. Établir et entretenir une collaboration et des liens étroits avec les institutions membres, leurs associations professionnelles, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et les organismes de réglementation provinciaux, la Banque du Canada, le ministère des Finances et les autres ministères concernés, les membres du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF) et des comités parlementaires concernés, le ministre des Finances ainsi que le secrétaire d'État aux Institutions financières internationales.

3.3 *Résultats obtenus par rapport aux priorités et plans futurs*

Pour réaliser ces priorités, les directeurs de centres de coûts élaborent des plans d'exploitation détaillés. Ces plans ont été consolidés de manière à fournir un plan d'entreprise global. Le tableau 3-1 présente le Modèle fonctionnel de la Société, qui donne un aperçu des fonctions de la SADC qui concourent à la réalisation des priorités. Ce modèle ne reflète pas la structure organisationnelle de la SADC, mais plutôt ses activités intersectorielles.

Tableau 3-1

Modèle fonctionnel de la SADC



3.3.1 *Priorité 1 – Éliminer les emprunts au Trésor et le déficit*

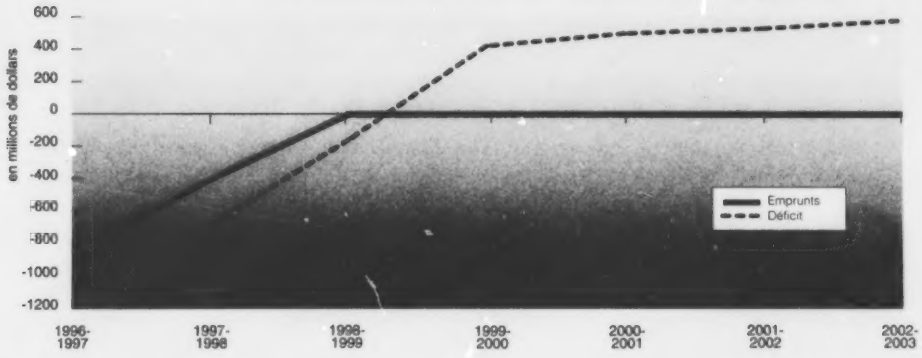
Rembourser les emprunts au Trésor d'ici à la fin de l'exercice 1998-1999 et éliminer le déficit cumulé d'ici à la fin de l'exercice 1999-2000.

Cette priorité demeure le plus important objectif de la Société. Elle a fait l'objet d'une légère révision, puisque le déficit cumulé doit maintenant être éliminé pendant l'exercice 1999-2000, et non en 1998-1999 comme le prévoyait le Plan d'entreprise précédent. L'échéance a été repoussée d'un an à la suite d'une modification des estimations comptables qui a ajouté 350 millions de dollars à la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts, ce qui porte la provision à 500 millions.

La Société compte toujours rembourser ses emprunts au Trésor durant l'exercice 1998-1999 (tableau 3-2). Elle devra donc rembourser 395 millions de dollars pendant cet exercice. Par la suite, la SADC ne prévoit pas contracter d'autres emprunts. Toutefois, si de telles démarches s'avéraient nécessaires, la Société pourrait recourir au programme d'emprunt sur les marchés qu'elle a établi et qui lui donne accès à un éventail de prêteurs éventuels. (On trouvera plus de précisions sur le plan d'emprunt de la SADC à la section 4.4)

En raison des risques auxquels elle s'expose constamment, la SADC a révisé sa provision pour pertes afin que celle-ci tienne compte non seulement des risques liés aux institutions membres qui figurent sur sa liste de surveillance mais aussi des risques liés aux autres membres.

Tableau 3-2 : Profil du déficit et des emprunts



Plan d'exploitation

Pour réaliser cette priorité, la Société doit continuer d'évaluer et de gérer efficacement les risques pour minimiser les pertes et rentabiliser ses interventions auprès d'institutions membres en difficulté. Son *Code des pratiques commerciales et financières saines* et le Programme d'application des normes du Code continueront de contribuer à la réalisation de cet objectif, tout comme le futur règlement administratif sur les primes, qui incitera les institutions membres à éviter les activités à haut risque.

Par ailleurs, en vertu des modifications législatives adoptées en 1996, le surintendant des institutions financières est désormais autorisé à prendre le contrôle d'une institution membre en difficulté et à en ordonner la fermeture avant que ses capitaux soient entièrement épuisés. La mise en place d'un tel programme d'intervention précoce devrait permettre de réduire les pertes encourues par les déposants et par la SADC.

La Société s'efforce de limiter ou d'éliminer ses pertes éventuelles en évaluant et en surveillant le risque que représente chacune de ses institutions membres ; lorsqu'une d'entre elles fait faillite, la SADC s'efforce de réduire ses pertes en maximisant ses recouvrements, afin de rembourser les emprunts qu'elle contracte pour honorer ses obligations d'assureur et de réduire les intérêts débiteurs.

Cette première priorité se concrétisera à mesure que seront mis en oeuvre les plans d'exploitation établis à l'appui des autres priorités (notamment la deuxième et la troisième). Ces plans sont exposés plus en détail un peu plus loin.

3.3.2 *Priorité 2 – Solide fonction opérationnelle de base*

Intensifier et maintenir une solide fonction opérationnelle de base pour

- *évaluer les risques de perte découlant de son rôle d'assureur des dépôts détenus par les institutions membres, et*
- *optimiser les recouvrements nets – c'est-à-dire optimiser l'ensemble des recouvrements et réduire le plus possible leur coût total – des réclamations qui suivent la faillite d'une institution membre, par liquidation, virement d'actif ou d'autres moyens.*

La mesure du rendement lié à cette priorité porte sur trois aspects : l'évaluation des risques, les réclamations et recouvrements et l'exploitation de la Société.

Évaluation des risques

La SADC poursuit la conception, la mise sur pied et l'optimisation de ses systèmes d'information, pour bien évaluer les risques de perte auxquels elle s'expose. Elle a par exemple entrepris la deuxième phase de son Système d'analyse des données sur les institutions membres, ce qui l'a amenée à dresser la liste des données nécessaires aux systèmes d'évaluation des risques et d'approbation préalable des produits de dépôt que les institutions membres entendent inclure dans leur répertoire de dépôts assurables (voir la section 3.3.6). Dans le cadre de ce projet, la SADC a élaboré une stratégie de cueillette de données à l'égard des institutions membres provinciales qui ne sont pas tenues de respecter les modalités de déclaration de l'information établies au niveau fédéral par le Comité de l'information financière.

Le *Code des pratiques commerciales et financières saines* et le Programme d'application des normes du Code (PANC) aident toujours la SADC à évaluer les risques. Le PANC a su sensibiliser les administrateurs des institutions membres à l'importance de la gestion de leurs risques et de leurs activités. Le programme a ainsi permis de réduire les risques courus par certaines institutions membres, et donc les risques courus par la Société.

Dans l'avenir, les institutions membres qui ne combleront pas promptement leurs lacunes se verront imposer des échéances plus serrées et s'exposeront à des mesures de plus en plus rigoureuses, comme par exemple l'imposition de surprimes ou la résiliation de leur police d'assurance-dépôts.

Réclamations et recouvrements

Les recettes totales en recouvrement de prêts et de réclamations au cours de l'exercice 1996-1997 se sont élevées à 362 millions de dollars. Depuis le début de 1992, la SADC a touché environ 4,7 milliards de dollars en réclamations et recouvrements.

Au fil des ans, l'amélioration des méthodes de remboursement a permis de réduire considérablement le temps nécessaire à ces règlements de même que les coûts y afférents. Pendant l'exercice 1997-1998, la Société a mis en place un système de remboursement exploitable sur ordinateur personnel qui lui permettra de faire appel beaucoup moins souvent à des fournisseurs de l'extérieur pour procéder au remboursement des dépôts assurés confiés à des institutions de petite ou de moyenne taille.

La SADC a pour pratique d'intenter, s'il y a lieu, des poursuites contre les administrateurs, dirigeants, vérificateurs et tiers impliqués dans la faillite d'une institution membre. En septembre 1997, la Société et les liquidateurs de La Compagnie Standard Trust (CST) ont annoncé le règlement de toutes leurs poursuites à l'endroit de certains anciens dirigeants et administrateurs de la CST et de la Standard Trustco Limited (STL), de certains anciens actionnaires de la STL, KPMG, les anciens vérificateurs de la CST et de la STL, et des Services immobiliers Royal LePage Ltée. Ces poursuites étaient liées à la liquidation de la CST et à la faillite de la STL.

Exploitation

La SADC a procédé à un examen préliminaire de son parc d'ordinateurs afin d'évaluer les risques que représente le passage à l'an 2000. Elle est en train d'apporter les modifications nécessaires aux programmes qui présentent de tels risques.

La Société continue de se servir d'Internet pour communiquer avec le public et sensibiliser les déposants. Elle demeure toutefois très prudente, étant donné les questions complexes touchant la sécurité des données.

Plan d'exploitation

Le plan d'affaires lié à cette priorité porte sur trois principaux aspects : l'évaluation des risques, les réclamations et recouvrements et l'exploitation.

Évaluation des risques

La deuxième phase du Système d'analyse des données sur les institutions membres se poursuivra en 1998 : il faudra modifier l'architecture du système afin de répondre aux exigences du barème de tarification différentielle et remplacer le système d'exploitation. Toutes les données seront accessibles à partir de diverses applications, tandis qu'à l'heure actuelle la plupart des applications ne peuvent se partager des données.

Réclamations et recouvrements

Dans le but de réaliser des économies d'échelle et de permettre aux liquidateurs d'accorder toute leur attention aux procédures juridiques et autres activités menant à l'acquittement de leur mandat, la SADC favorise la consolidation des avoirs résiduels des vieux dossiers de liquidation. Cette mesure devrait permettre à la Société de mettre fin au mandat des liquidateurs de cinq dossiers pendant l'exercice 1997-1998, tandis que dans plusieurs autres dossiers les liquidateurs pourront se consacrer entièrement à des activités susceptibles de réduire les coûts.

Pour suivre l'évolution des besoins et des attentes des titulaires de dépôts assurés, la SADC doit sans cesse adapter ses méthodes de remboursement en fonction des activités et des produits de ses institutions membres. Dans cet esprit, la Société mettra en place un mécanisme assurant le maintien de sa capacité de rembourser les déposants dans des délais acceptables. La SADC fera également le point sur ses normes de service à la clientèle, pour s'assurer que les déposants demeurent satisfaits de la qualité de ses services.

Exploitation

Les baux des bureaux de la Société à Ottawa et à Toronto arrivent à échéance en 2000 et en 2001 respectivement. Ce pourrait être l'occasion de réduire les coûts pendant la période de planification quinquennale. La Société procédera à l'évaluation de ses besoins en locaux en 1998-1999.

La Société poursuivra son programme de migration informatique en 1998-1999. Elle remplacera les derniers éléments de l'infrastructure actuelle, comme les outils de bureautique et les éléments des réseaux, et elle mènera à terme la conversion des applications de gestion et le remplacement des ordinateurs de bureau, commencés en 1997-1998.

3.3.3 *Priorité 3 – Réduire les risques de pertes*

Réduire les risques de perte pour la Société en misant sur une meilleure gestion des risques, sur des interventions plus précoces et sur l'intégration d'incitations plus marquées au système. Cet objectif prioritaire sera atteint en entretenant des liens étroits avec les autorités de réglementation et les organismes mentionnés au huitième point.

Le *Code des pratiques commerciales et financières saines* de la SADC et le Programme d'application des normes du Code ont fait considérablement progresser la réalisation de la priorité 3. La Société a d'ailleurs entrepris une nouvelle norme qui régira les activités de ses institutions membres en matière d'administration de fonds de succession, de fiducies et de mandats, un secteur en plein essor.

Plan d'exploitation

L'adoption, en 1998, du règlement administratif sur les primes encouragera fortement les institutions membres à gérer prudemment les risques auxquels elles s'exposent, sous peine de se voir imposer un taux de prime plus élevé.

Suivant ce règlement administratif, la SADC envisage d'imposer aux institutions obtenant les notes les plus faibles un taux de prime plus élevé, jusqu'à concurrence de un tiers pour cent du montant de leurs dépôts assurés. Le taux de prime applicable aux institutions obtenant les meilleures notes demeurerait de un sixième pour cent, jusqu'à l'élimination du déficit de la Société. Une fois cet objectif atteint, si la situation le permet, la SADC pourrait proposer une réduction substantielle du taux de prime applicable aux institutions représentant les risques les plus faibles.

La Société poursuit ses efforts en vue d'établir une norme à l'égard des activités des institutions membres en matière d'administration de fonds de succession, de fiducies et de mandats. Elle mènera des consultations en 1998-1999 en distribuant un document d'étude aux représentants du secteur des services financiers, aux associations, aux principaux intéressés et aux institutions membres.

3.3.4 *Priorité 4 – Améliorer la productivité et le rapport coûts-efficacité*

Améliorer la productivité et le rapport coûts-efficacité en procédant :

- *au redéploiement des ressources en fonction des activités primordiales,*
- *au resserrement des budgets,*
- *à l'application et au suivi d'un processus efficace de mesure du rendement.*

La Société tient son Comité de vérification ainsi que le Bureau du vérificateur général (BVG) informés de ses progrès dans la mise en oeuvre des recommandations faites dans le cadre de l'examen spécial de la SADC effectué par le BVG en 1994. Il ne reste plus que deux recommandations à mettre en oeuvre, soit celles portant sur les mesures de rendement et sur la documentation de politiques. Leur achèvement est prévu pour 1998.

Plan d'exploitation

La Société poursuivra l'élaboration d'un système de gestion du rendement global. Ce nouvel outil de mesure tiendra compte de divers critères : résultats financiers, opinion des principaux intéressés, méthodes administratives, formation et perfectionnement. La Société s'est fixé pour but de pouvoir rendre compte de ses indicateurs de rendement dans son *Plan d'entreprise 1999-2000 à 2003-2004*.

Le projet d'examen du traitement des dossiers de la SADC se poursuivra lui aussi en 1998-1999. À la fin de ce projet, soit en l'an 2000, ces mesures simplifieront la gestion des documents et l'accès aux dossiers, en plus de faciliter la tâche aux utilisateurs et de réduire les coûts de manipulation des dossiers.

3.3.5 *Priorité 5 – Maintenir un personnel de première qualité en appliquant des politiques équitables et efficaces en matière de ressources humaines et de rémunération*

Maintenir un personnel de première qualité en appliquant des politiques équitables et efficaces en matière de ressources humaines et de rémunération qui reconnaissent et récompensent le rendement et qui satisfassent entièrement aux exigences en matière de langue, d'équité salariale et à toute autre disposition réglementaire.

En 1997, la SADC a élaboré des lignes directrices en matière de rémunération, pour faciliter l'administration des salaires à la fin de la période de gel des salaires qu'avait décrétée l'administration fédérale. La Société a à nouveau décerné des prix pour services insignes aux employés ayant déployé des efforts exceptionnels au cours de l'année.

Plan d'exploitation

En tant que société d'État, la SADC doit satisfaire à des exigences légales précises en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi, à la santé et à la sécurité au travail, aux langues officielles et au multiculturalisme. Elle doit en rendre compte annuellement aux autorités concernées.

Pour continuer d'assurer la rémunération équitable des employés de la SADC, le Comité d'évaluation des postes examine les descriptions de tâches pour mesurer la valeur et le classement hiérarchique de chaque poste et maintenir une bonne uniformité dans tous les secteurs de la Société. Pendant l'exercice 1998-1999, la Société mènera un sondage comparatif sur les marchés pour s'assurer que les salaires qu'elle pratique demeurent compétitifs.

3.3.6 *Priorité 6 – Mettre en oeuvre des modifications législatives et des recommandations*

Mettre en oeuvre les modifications que le chapitre 6 des Lois du Canada *(1996) apporte à la Loi sur la SADC et certaines des recommandations découlant de divers examens externes des opérations de la SADC.*

En réponse à l'une des exigences gouvernementales contenues dans les lignes directrices touchant la gestion du risque – les sociétés d'État doivent se doter de systèmes adéquats de gestion de trésorerie –, la SADC a choisi un système de trésorerie pendant l'exercice 1997-1998 et en a commencé l'implantation. En outre, la Société a élaboré de nouvelles politiques qui régiront ses opérations de trésorerie.

La SADC a poursuivi l'élaboration de son règlement administratif sur les primes. Ses efforts ont porté sur l'établissement d'une méthode de classement des institutions membres en diverses catégories. Un dossier d'étude décrivant la méthode proposée a été distribué aux institutions membres et aux autres parties intéressées dans le but de recueillir leurs commentaires.

Pendant l'exercice 1997-1998, la SADC a procédé à l'examen de tous les produits de dépôt offerts par ses institutions membres, pour en confirmer l'assurabilité et en autoriser l'inscription dans leurs répertoires. Le *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* prévoit que les institutions membres devront tenir à la disposition du public, dans tous leurs lieux d'affaires, leur répertoire de produits de dépôt couverts par l'assurance-dépôts, et pouvoir en remettre un exemplaire aux clients qui en feront la demande, à compter du 1er mars 1998, date à laquelle le règlement sera entièrement en vigueur. La Société doit donc examiner tous les produits de dépôt offerts sur le marché bien avant cette date limite. Au 31 décembre 1997, la SADC avait terminé l'étude de plus de 1 669 produits de dépôt soumis par 103 institutions membres. La Société a aussi établi des lignes directrices et des procédures afin que le processus d'approbation préalable des nouveaux produits mis sur le marché soit souple et assorti de délais de confirmation aussi brefs que possible.

La SADC prépare aussi les divers éléments des règlements administratifs relatifs aux produits de dépôt dont le rendement est lié à un indice boursier et à l'exemption d'assurance-dépôts de certaines institutions membres. Le premier règlement administratif porte sur le calcul des intérêts à rembourser éventuellement à l'égard d'un contrat de dépôt lié à un indice (le TSE 300, par exemple).

Quant aux règlements sur l'exemption d'assurance-dépôts, ils découlent d'une récente modification législative qui permet maintenant à une banque de

demander une exemption d'assurance-dépôts de la SADC, sous réserve de ce qui suit :

- La banque ne doit être affiliée à aucune autre institution membre.
- Le total de ses dépôts de détail (dépôts inférieurs à 150 000 $) ne doit pas représenter plus de un pour cent du total de ses dépôts.
- La banque doit informer ses déposants de son intention de demander à la SADC une exemption d'assurance-dépôts et les aviser que leurs dépôts ne seront plus couverts par l'assurance-dépôts.

L'incidence des règlements sur l'exemption d'assurance-dépôts sur le revenu en primes de la SADC devrait être minime, puisque la plupart des institutions susceptibles de se prévaloir de cette option n'acceptent que peu de dépôts de détail et ne versent donc que la prime minimale de 5 000 dollars ou une prime très modeste à la SADC.

Plan d'exploitation

La Société poursuivra la mise en place de sa fonction de trésorerie. Si la SADC conserve le droit d'emprunter au Trésor, elle devra toutefois se tourner vers les marchés financiers pour combler ses besoins futurs. Elle devra d'ailleurs verser au gouvernement des droits pour le renforcement de son crédit lorsqu'elle contractera de nouveaux emprunts. Les emprunts sur les marchés coûteront donc plus cher à la Société, qui devra par ailleurs gérer une fonction interne de trésorerie.

La SADC prépare une campagne d'information à l'échelle nationale qui se déroulera au moment où le *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* s'appliquera intégralement, en mars 1998. La Société veut aviser les membres du public qu'ils pourront, à compter du 1er mars 1998, poser des questions sur l'assurance-dépôts, demander à consulter le répertoire des dépôts assurés ou se procurer un dépliant d'information sur la SADC lorsqu'ils traiteront avec une institution membre.

3.3.7 *Priorité 7 – Trouver davantage de moyens de proposer et d'évaluer des politiques officielles*

Trouver davantage de moyens de proposer et d'évaluer des politiques officielles concernant les institutions financières en général et les institutions membres de la SADC en particulier, et mettre en oeuvre activement des politiques propices à la réalisation du mandat de la Société.

Au cours du dernier exercice, la SADC a rencontré à plusieurs reprises le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien pour discuter de certains points liés au travail du groupe, y compris de questions touchant l'assurance-dépôts. La SADC a également rencontré des représentants du ministère des Finances pour discuter de la possibilité pour les banques étrangères d'ouvrir des succursales au pays.

La SADC est demeurée en contact avec des organismes d'assurance-dépôts à l'étranger pendant l'exercice 1997-1998. Des membres du personnel de la Société ont ainsi fourni des conseils à la Jamaïque et aux Philippines, et la Société a renseigné d'autres pays, soit la Hongrie, la Corée, la Norvège et Taïwan. Sa participation à de tels projets rehausse sa réputation à l'étranger, car de nombreux pays souhaitent s'inspirer des connaissances et de l'expérience du régime canadien d'assurance-dépôts. Ces activités sont également favorables à la réputation de l'ensemble du système financier canadien, à mesure que d'autres pays se renseignent sur le cadre de supervision et de réglementation mis en place par le Canada.

Plan d'exploitation

La SADC entend poursuivre d'autres recherches en matière d'économie, de politiques et dans d'autres domaines afin d'être en mesure de participer à l'élaboration de politiques officielles et à d'autres débats concernant l'assurance-dépôts, le système de surveillance des institutions financières et le secteur des services financiers. Elle entend notamment :

- effectuer des recherches sur des points touchant l'assurance-dépôts afin de pouvoir débattre adéquatement de questions sur les politiques officielles ou d'autre nature ;
- prodiguer des conseils et un soutien en matière d'assurance-dépôts aux groupes intéressés et maintenir des échanges ouverts et d'étroites relations de travail avec eux ;
- examiner et évaluer les modifications proposées à l'égard du système financier canadien, du système de surveillance et du régime d'assurance-dépôts.

3.3.8 Priorité 8 – Établir et entretenir une collaboration et des liens étroits avec le gouvernement et l'industrie

Établir et entretenir une collaboration et des liens étroits avec les institutions membres, leurs associations professionnelles, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et les organismes de réglementation provinciaux, la Banque du Canada, le ministère des Finances et les autres ministères concernés, les membres du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF) et des comités parlementaires concernés, le ministre des Finances ainsi que le secrétaire d'État aux Institutions financières internationales.

La SADC continue de distribuer à tous les intéressés des dépliants d'information, la liste de ses institutions membres et des copies de son *Code des pratiques commerciales et financières saines*. On trouve sur son site Web des renseignements sur l'assurance-dépôts ainsi que les publications de la Société. Celle-ci maintient ses services d'information téléphonique sans frais ainsi que ses relations avec les médias.

La SADC a rencontré régulièrement le BSIF, les organismes de réglementation provinciaux et la Régie de l'assurance-dépôts du Québec pour discuter d'éventuelles demandes d'assurance-dépôts en attente, de résultats d'examens, de la notation des institutions membres aux fins de la tarification et des institutions en difficulté. La Société a discuté avec ses institutions membres et leurs associations de son futur règlement administratif sur les primes, des règlements administratifs relatifs à l'exemption d'assurance-dépôts et de divers autres projets touchant l'assurance-dépôts. Elle a également rencontré des représentants du Fonds fédéral de garantie des dépôts, de la Banque d'Angleterre, du bureau du contrôleur de la monnaie ainsi que des fonds de stabilisation des coopératives de crédit et des caisses populaires du Canada, pour échanger des nouvelles et des renseignements.

La SADC continue de participer au projet informatique du Comité de surveillance des institutions financières, en collaboration avec la Banque du Canada et le BSIF. Ce projet a pour but de moderniser le système de cueillette et de traitement des données financières sur les institutions membres. La SADC et le BSIF participent régulièrement à des rencontres portant sur leurs divers projets informatiques.

Plan d'exploitation

La SADC collaborera étroitement avec ses institutions membres pour les aider à se conformer au *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*, qui les obligera à mettre à la disposition du public un répertoire de tous leurs produits de dépôt assurables.

La SADC continuera d'encourager de bonnes relations de travail avec le BSIF, la Banque du Canada, les organismes de réglementation provinciaux, les comités du gouvernement, les bureaux des ministres, les institutions membres et leurs associations, ainsi que les autres parties intéressées. Elle s'efforcera de mieux se faire connaître en participant à des conférences et en prêtant son concours.

Plan financier

Le plan financier quinquennal repose sur les hypothèses énoncées à la section 2.2, lesquelles constituent les estimations les plus justes que la direction a pu établir de ce qui se passera pendant la période de planification. Il est toujours possible que ces hypothèses soient infirmées puisqu'elles dépendent de variables et d'événements futurs inconnus.

4.1 *Résultats financiers – 1996-1997 et 1997-1998*

La SADC a poursuivi ses efforts de rationalisation de ses exploitations tout en maintenant un niveau suffisant d'efficacité et de service. Ses résultats financiers en sont d'ailleurs la preuve.

4.1.1 *Rendement obtenu par rapport au plan approuvé*

Les états financiers pro forma de l'annexe B donnent les résultats financiers de la Société pour 1996-1997 et présentent aussi les prévisions pour 1997-1998 par rapport au plan approuvé. Le tableau suivant donne les résultats de la Société pour 1996-1997 et 1997-1998.

Indicateurs financiers clés – 1996-1997 et 1997-1998 (en milliers de dollars)

	31 mars 1997	31 mars 1997	31 mars 1998	31 mars 1998
	Plan approuvé	Chiffres réels	Plan approuvé	Prévisions
Prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes)	709	693	497	348
Emprunts au Trésor	867	865	402	402
Provision pour garanties	547	646	572	606
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	200	500	400	500
Déficit cumulé	894	1 176	545	686
Taux moyen des emprunts au Trésor	6,50 %	6,50 %	7,01 %	7,01 %

Chiffres réels de 1996-1997 par rapport au plan approuvé

En 1996-1997, la Société a modifié ses méthodes de calcul des prêts et des réclamations à recouvrer et d'estimation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts. Les notes afférentes aux états financiers présentés dans le *Rapport annuel 1996-1997 de la SADC* donnent tous les détails sur ces modifications ainsi que sur d'autres points y afférents.

Les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) s'élevaient en 1996-1997 à 16 millions de dollars de moins que prévu au budget. Cet écart est dû au fait que les recouvrements accélérés ont été contrebalancés par la radiation de certains prêts et réclamations à recouvrer. En outre, la Société a modifié sa méthode de calcul des prêts et des réclamations à recouvrer, qui s'attache à la juste valeur.

L'écart de 99 millions de dollars concernant la provision pour garanties s'explique par l'ajout de 46 millions de dollars à la provision, au cours de 1995-1996, afin d'honorer intégralement la garantie

Plan financier

Le plan financier quinquennal repose sur les hypothèses énoncées à la section 2.2, lesquelles constituent les estimations les plus justes que la direction a pu établir de ce qui se passera pendant la période de planification. Il est toujours possible que ces hypothèses soient infirmées puisqu'elles dépendent de variables et d'événements futurs inconnus.

4.1 *Résultats financiers – 1996-1997 et 1997-1998*

La SADC a poursuivi ses efforts de rationalisation de ses exploitations tout en maintenant un niveau suffisant d'efficacité et de service. Ses résultats financiers en sont d'ailleurs la preuve.

4.1.1 *Rendement obtenu par rapport au plan approuvé*

Les états financiers pro forma de l'annexe B donnent les résultats financiers de la Société pour 1996-1997 et présentent aussi les prévisions pour 1997-1998 par rapport au plan approuvé. Le tableau suivant donne les résultats de la Société pour 1996-1997 et 1997-1998.

Indicateurs financiers clés – 1996-1997 et 1997-1998 (en milliers de dollars)

	31 mars 1997	31 mars 1997	31 mars 1998	31 mars 1998
	Plan approuvé	Chiffres réels	Plan approuvé	Prévisions
Prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes)	709	693	497	348
Emprunts au Trésor	867	865	402	402
Provision pour garanties	547	646	572	606
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	200	500	400	500
Déficit cumulé	894	1 176	545	686
Taux moyen des emprunts au Trésor	6,50 %	6,50 %	7,01 %	7,01 %

Chiffres réels de 1996-1997 par rapport au plan approuvé

En 1996-1997, la Société a modifié ses méthodes de calcul des prêts et des réclamations à recouvrer et d'estimation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts. Les notes afférentes aux états financiers présentés dans le *Rapport annuel 1996-1997 de la SADC* donnent tous les détails sur ces modifications ainsi que sur d'autres points y afférents.

Les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) s'élevaient en 1996-1997 à 16 millions de dollars de moins que prévu au budget. Cet écart est dû au fait que les recouvrements accélérés ont été contrebalancés par la radiation de certains prêts et réclamations à recouvrer. En outre, la Société a modifié sa méthode de calcul des prêts et des réclamations à recouvrer, qui s'attache à la juste valeur.

L'écart de 99 millions de dollars concernant la provision pour garanties s'explique par l'ajout de 46 millions de dollars à la provision, au cours de 1995-1996, afin d'honorer intégralement la garantie

de 500 millions de dollars relative au refinancement d'une ancienne institution membre par des actions privilégiées de redressement que la SADC, en 1995-1996, s'était engagée à racheter. Par ailleurs, la provision pour garanties a été augmentée de 50 millions de dollars en 1996-1997.

Au 31 mars 1997, la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts dépassait de 300 millions de dollars les prévisions. En 1996-1997, la SADC a modifié sa méthode d'estimation des pertes liées à l'assurance-dépôts. La note 2 des états financiers publiés dans le *Rapport annuel 1996-1997 de la SADC* donne tous les détails à ce sujet.

Le déficit cumulé au 31 mars 1997 dépassait de 282 millions de dollars le montant prévu. Cet écart est attribuable à plusieurs facteurs, les plus importants étant un plus faible revenu en primes (28 millions de dollars de moins que prévu) et des provisions pour pertes qui dépassent de 334 millions de dollars les prévisions. Un écart défavorable de 72 millions de dollars dans le déficit au début de l'exercice neutralise toutefois les effets de ces facteurs.

Prévisions pour 1997-1998 par rapport au plan approuvé

Les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) sont inférieurs à ce qui est indiqué dans le plan approuvé en raison de recouvrements accélérés. La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer devrait demeurer au même niveau qu'en 1996-1997.

L'écart de 34 millions de dollars constaté à l'égard de la provision pour garanties est attribuable à un redressement de 50 millions de dollars de la provision en 1996-1997, qui a été contrebalancé par des paiements au titre de garanties plus élevés que prévu en 1997-1998.

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts au 31 mars 1998 devrait dépasser de 100 millions de dollars les prévisions. Cette différence est attribuable aux modifications apportées à la méthode d'estimation de cette provision en 1996-1997.

Enfin, il est prévu que le déficit cumulé de la SADC au 31 mars 1998 atteindra 141 millions de dollars de plus que ce qui est prévu dans le plan. Cette différence provient essentiellement d'un écart d'ouverture de 131 millions de dollars.

4.1.2 *Rendement par rapport aux budgets*

La SADC fait une distinction entre ses frais d'exploitation et les frais directement liés à ses interventions auprès d'institutions membres en difficulté. Les frais d'intervention font l'objet d'une budgétisation distincte pour chaque institution en difficulté. Ils englobent principalement les frais juridiques, les frais de traitement des données et les honoraires d'avocats et d'experts-conseils qu'engendre chaque intervention directe de la Société. Le tableau suivant donne un aperçu des budgets pour 1996-1997 et 1997-1998. Les principaux écarts sont commentés ensuite.

Analyse des résultats financiers par rapport aux budgets (en milliers de dollars)

	31 mars 1997	31 mars 1997	31 mars 1998	31 mars 1998
	Budget approuvé	Chiffres réels	Budget approuvé	Prévisions
Exploitation	14 100	13 881	14 100	15 986
Intervention	4 482	3 402	3 000	3 000
Investissement	375	508	375	550

Chiffres réels de 1996-1997 par rapport au budget

Les dépenses réelles d'exploitation pour 1996-1997 ont été inférieures de 219 000 $ au budget. Les frais d'intervention pour 1996-1997 ont été inférieurs d'environ un million de dollars au budget. Comme il a été dit plus tôt, les frais d'intervention sont, de par leur nature, plus variables et moins prévisibles que les frais d'exploitation. Une bonne partie des frais juridiques budgétisés en 1996-1997 n'ont pas été engagés au cours de la période en question.

Prévisions pour 1997-1998 par rapport au budget

Les prévisions établissent les frais d'exploitation pour 1997-1998 à 15,986 millions de dollars, alors que le budget approuvé est de 14,1 millions de dollars. Cet écart est dû au montant de 1,8 million de dollars que la SADC consacrera à une campagne de sensibilisation du public qui coïncidera avec l'application intégrale du *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*. La majorité de cette somme servira aux dépenses de publicité en 1997-1998.

Les frais d'intervention pour 1997-1998 devraient correspondre approximativement au budget approuvé de 3 millions de dollars.

La Société prévoit que l'ensemble des dépenses d'investissement pour 1997-1998 s'élèveront à 550 000 $, au lieu des prévisions initiales de 375 000 $. Cet écart s'explique par l'achat d'un système de trésorerie pour la SADC.

4.1.3 Indicateurs de rendement

La SADC travaille à l'élaboration d'un système de mesure du rendement. Cependant, elle utilise déjà certains indicateurs de rendement depuis 1993. Le tableau qui suit fait état des indicateurs de rendement que la Société utilise actuellement.

Indicateurs de rendement – 1996-1997, 1997-1998 et 1998-1999

Critères	Cible 1996-1997	Résultats 1996-1997	Cible 1997-1998	Cible 1998-1999	Niveau de référence
Roulement du personnel	8 %	13 %	7 %	7 %	6 %
Absentéisme	5 jours/an	4,6 jours/an	5 jours/an	5 jours/an	5 jours/an

Roulement du personnel

Le roulement du personnel correspond au départ volontaire d'employés permanents à temps plein, à l'exclusion des personnes prenant une retraite anticipée. Le taux de roulement cible traduit l'équilibre que la direction souhaite conserver entre, d'une part, le recours au renouvellement continu des effectifs pour l'apport d'idées et de compétences et, d'autre part, le maintien d'employés d'expérience, dotés de connaissances propres à la SADC.

La SADC vise un taux de roulement annuel de 7 pour 100 pour l'exercice 1998-1999 et un niveau de référence de 6 pour 100. Le taux de roulement s'est situé à 13 pour 100 en 1996-1997, soit bien en dessus des 4 pour 100 de l'exercice précédent. Une analyse des entrevues de fin d'emploi indique que, dans une grande partie, les employés sont partis poursuivre d'autres voies intéressantes ailleurs, souvent dans d'autres régions.

Absentéisme

L'absentéisme se définit comme l'absence des employés du lieu de travail lorsque leur présence est requise, que ce soit pour des raisons de santé ou d'accident ou qu'il s'agisse d'un congé non autorisé. Le taux d'absentéisme pour 1996-1997 a été de 4,6 jours par an et par employé, contre 6 jours l'exercice précédent. Le taux d'absentéisme cible pour 1998-1999 et le taux de référence pour les années à venir restent à cinq jours par an.

de 500 millions de dollars relative au refinancement d'une ancienne institution membre par des actions privilégiées de redressement que la SADC, en 1995-1996, s'était engagée à racheter. Par ailleurs, la provision pour garanties a été augmentée de 50 millions de dollars en 1996-1997.

Au 31 mars 1997, la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts dépassait de 300 millions de dollars les prévisions. En 1996-1997, la SADC a modifié sa méthode d'estimation des pertes liées à l'assurance-dépôts. La note 2 des états financiers publiés dans le *Rapport annuel 1996-1997 de la SADC* donne tous les détails à ce sujet.

Le déficit cumulé au 31 mars 1997 dépassait de 282 millions de dollars le montant prévu. Cet écart est attribuable à plusieurs facteurs, les plus importants étant un plus faible revenu en primes (28 millions de dollars de moins que prévu) et des provisions pour pertes qui dépassent de 334 millions de dollars les prévisions. Un écart défavorable de 72 millions de dollars dans le déficit au début de l'exercice neutralise toutefois les effets de ces facteurs.

Prévisions pour 1997-1998 par rapport au plan approuvé

Les prêts et réclamations à recouvrer (nets des provisions pour pertes) sont inférieurs à ce qui est indiqué dans le plan approuvé en raison de recouvrements accélérés. La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer devrait demeurer au même niveau qu'en 1996-1997.

L'écart de 34 millions de dollars constaté à l'égard de la provision pour garanties est attribuable à un redressement de 50 millions de dollars de la provision en 1996-1997, qui a été contrebalancé par des paiements au titre de garanties plus élevés que prévu en 1997-1998.

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts au 31 mars 1998 devrait dépasser de 100 millions de dollars les prévisions. Cette différence est attribuable aux modifications apportées à la méthode d'estimation de cette provision, en 1996-1997.

Enfin, il est prévu que le déficit cumulé de la SADC au 31 mars 1998 atteindra 141 millions de dollars de plus que ce qui est prévu dans le plan. Cette différence provient essentiellement d'un écart d'ouverture de 131 millions de dollars.

4.1.2 *Rendement par rapport aux budgets*

La SADC fait une distinction entre ses frais d'exploitation et les frais directement liés à ses interventions auprès d'institutions membres en difficulté. Les frais d'intervention font l'objet d'une budgétisation distincte pour chaque institution en difficulté. Ils englobent principalement les frais juridiques, les frais de traitement des données et les honoraires d'avocats et d'experts-conseils qu'engendre chaque intervention directe de la Société. Le tableau suivant donne un aperçu des budgets pour 1996-1997 et 1997-1998. Les principaux écarts sont commentés ensuite.

Analyse des résultats financiers par rapport aux budgets (en milliers de dollars)

	31 mars 1997	31 mars 1997	31 mars 1998	31 mars 1998
	Budget approuvé	Chiffres réels	Budget approuvé	Prévisions
Exploitation	14 100	13 881	14 100	15 986
Intervention	4 482	3 402	3 000	3 000
Investissement	375	508	375	550

Chiffres réels de 1996-1997 par rapport au budget

Les dépenses réelles d'exploitation pour 1996-1997 ont été inférieures de 219 000 $ au budget. Les frais d'intervention pour 1996-1997 ont été inférieurs d'environ un million de dollars au budget. Comme il a été dit plus tôt, les frais d'intervention sont, de par leur nature, plus variables et moins prévisibles que les frais d'exploitation. Une bonne partie des frais juridiques budgétisés en 1996-1997 n'ont pas été engagés au cours de la période en question.

Prévisions pour 1997-1998 par rapport au budget

Les prévisions établissent les frais d'exploitation pour 1997-1998 à 15,986 millions de dollars, alors que le budget approuvé est de 14,1 millions de dollars. Cet écart est dû au montant de 1,8 million de dollars que la SADC consacrera à une campagne de sensibilisation du public qui coïncidera avec l'application intégrale du *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*. La majorité de cette somme servira aux dépenses de publicité en 1997-1998.

Les frais d'intervention pour 1997-1998 devraient correspondre approximativement au budget approuvé de 3 millions de dollars.

La Société prévoit que l'ensemble des dépenses d'investissement pour 1997-1998 s'élèveront à 550 000 $, au lieu des prévisions initiales de 375 000 $. Cet écart s'explique par l'achat d'un système de trésorerie pour la SADC.

4.1.3 Indicateurs de rendement

La SADC travaille à l'élaboration d'un système de mesure du rendement. Cependant, elle utilise déjà certains indicateurs de rendement depuis 1993. Le tableau qui suit fait état des indicateurs de rendement que la Société utilise actuellement.

Indicateurs de rendement – 1996-1997, 1997-1998 et 1998-1999

Critères	Cible 1996-1997	Résultats 1996-1997	Cible 1997-1998	Cible 1998-1999	Niveau de référence
Roulement du personnel	8 %	13 %	7 %	7 %	6 %
Absentéisme	5 jours/an	4,6 jours/an	5 jours/an	5 jours/an	5 jours/an

Roulement du personnel

Le roulement du personnel correspond au départ volontaire d'employés permanents à temps plein, à l'exclusion des personnes prenant une retraite anticipée. Le taux de roulement cible traduit l'équilibre que la direction souhaite conserver entre, d'une part, le recours au renouvellement continu des effectifs pour l'apport d'idées et de compétences et, d'autre part, le maintien d'employés d'expérience, dotés de connaissances propres à la SADC.

La SADC vise un taux de roulement annuel de 7 pour 100 pour l'exercice 1998-1999 et un niveau de référence de 6 pour 100. Le taux de roulement s'est situé à 13 pour 100 en 1996-1997, soit bien en dessus des 4 pour 100 de l'exercice précédent. Une analyse des entrevues de fin d'emploi indique que, dans une grande partie, les employés sont partis poursuivre d'autres voies intéressantes ailleurs, souvent dans d'autres régions.

Absentéisme

L'absentéisme se définit comme l'absence des employés du lieu de travail lorsque leur présence est requise, que ce soit pour des raisons de santé ou d'accident ou qu'il s'agisse d'un congé non autorisé. Le taux d'absentéisme pour 1996-1997 a été de 4,6 jours par an et par employé, contre 6 jours l'exercice précédent. Le taux d'absentéisme cible pour 1998-1999 et le taux de référence pour les années à venir restent à cinq jours par an.

4.2 *Plan financier quinquennal (annexe B)*

Au cours des exercices se terminant les 31 mars 1999 et 2000, la Société compte percevoir de ses institutions membres des primes de 1,08 milliard de dollars, si le taux de prime demeure à un sixième pour cent pendant ces deux exercices. Étant donné que la SADC s'attend à avoir remboursé la totalité de ses emprunts au Trésor en 1998-1999, les frais d'intérêt devraient être réduits à 8 millions de dollars cette même période. Puisqu'aucun nouvel emprunt n'est prévu, il ne devrait pas y avoir de frais d'intérêt pendant le reste de la période de planification quinquennale.

Une fois que la Société aura résorbé son déficit, remboursé ses emprunts au Trésor, acquitté ses obligations au titre de diverses garanties et établi une provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts adéquate, le conseil d'administration de la SADC pourra recommander de réduire sensiblement le taux de prime des institutions les mieux notées. Les projections financières présentées à l'annexe B illustrent une réduction substantielle des primes pour la plupart des institutions membres après l'exercice 1999-2000. Les frais d'exploitation pour la période de planification avoisineront les 75 millions de dollars, et les frais d'intervention 15 millions de dollars.

Selon les hypothèses économiques énoncées à la section 2.2, la SADC devrait : avoir remboursé ses emprunts au Trésor d'ici le 31 mars 1999 ; disposer de suffisamment de fonds pour honorer toutes ses obligations au titre des garanties octroyées, d'ici la fin de l'exercice 1999-2000 ; avoir éliminé son déficit d'ici le 31 mars 2000. Toute nouvelle faillite d'institution membre ou toute dégradation de la conjoncture économique pourrait empêcher le respect de ces échéances.

Les projections indiquent que la valeur réalisable nette de toutes les réclamations non réglées et des prêts à recouvrer, qui s'élevait à 693 millions de dollars au 31 mars 1997, sera entièrement recouvrée au cours de la période de planification.

En 1997-1998, la SADC estime qu'elle recouvrera 345 millions de dollars de réclamations et de prêts impayés. Au cours de la période de planification, elle prévoit recouvrer une somme supplémentaire de 143 millions de dollars des réclamations en cours, et quelque 232 millions des prêts consentis.

La provision constituée à l'égard des garanties, qui se situera autour de 606 millions de dollars au 31 mars 1998, devrait être épuisée d'ici le 31 mars 2003.

4.3 *Budget de fonctionnement, budget d'intervention, budget des investissements – 1998 -1999*

La Société fait une distinction entre les frais d'intervention et les frais d'exploitation courants. Le tableau suivant présente les budgets de fonctionnement, d'intervention et des investissements établis pour 1998-1999 et dresse une comparaison avec les deux exercices antérieurs.

Analyse des budgets (en milliers de dollars)

	Chiffres réels 1996-1997	Plan 1997-1998	Prévisions 1997-1998	Plan 1998-1999
Budget de fonctionnement	13 881	14 100	15 986	14 949
Budget des interventions	3 402	3 000	3 000	3 418
Budget des investissements	508	375	550	375

4.2 *Plan financier quinquennal (annexe B)*

Au cours des exercices se terminant les 31 mars 1999 et 2000, la Société compte percevoir de ses institutions membres des primes de 1,08 milliard de dollars, si le taux de prime demeure à un sixième pour cent pendant ces deux exercices. Étant donné que la SADC s'attend à avoir remboursé la totalité de ses emprunts au Trésor en 1998-1999, les frais d'intérêt devraient être réduits à 8 millions de dollars cette même période. Puisqu'aucun nouvel emprunt n'est prévu, il ne devrait pas y avoir de frais d'intérêt pendant le reste de la période de planification quinquennale.

Une fois que la Société aura résorbé son déficit, remboursé ses emprunts au Trésor, acquitté ses obligations au titre de diverses garanties et établi une provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts adéquate, le conseil d'administration de la SADC pourra recommander de réduire sensiblement le taux de prime des institutions les mieux notées. Les projections financières présentées à l'annexe B illustrent une réduction substantielle des primes pour la plupart des institutions membres après l'exercice 1999-2000. Les frais d'exploitation pour la période de planification avoisineront les 75 millions de dollars, et les frais d'intervention 15 millions de dollars.

Selon les hypothèses économiques énoncées à la section 2.2, la SADC devrait : avoir remboursé ses emprunts au Trésor d'ici le 31 mars 1999 ; disposer de suffisamment de fonds pour honorer toutes ses obligations au titre des garanties octroyées, d'ici la fin de l'exercice 1999-2000 ; avoir éliminé son déficit d'ici le 31 mars 2000. Toute nouvelle faillite d'institution membre ou toute dégradation de la conjoncture économique pourrait empêcher le respect de ces échéances.

Les projections indiquent que la valeur réalisable nette de toutes les réclamations non réglées et des prêts à recouvrer, qui s'élevait à 693 millions de dollars au 31 mars 1997, sera entièrement recouvrée au cours de la période de planification.

En 1997-1998, la SADC estime qu'elle recouvrera 345 millions de dollars de réclamations et de prêts impayés. Au cours de la période de planification, elle prévoit recouvrer une somme supplémentaire de 143 millions de dollars des réclamations en cours, et quelque 232 millions des prêts consentis.

La provision constituée à l'égard des garanties, qui se situera autour de 606 millions de dollars au 31 mars 1998, devrait être épuisée d'ici le 31 mars 2003.

4.3 *Budget de fonctionnement, budget d'intervention, budget des investissements – 1998 -1999*

La Société fait une distinction entre les frais d'intervention et les frais d'exploitation courants. Le tableau suivant présente les budgets de fonctionnement, d'intervention et des investissements établis pour 1998-1999 et dresse une comparaison avec les deux exercices antérieurs.

Analyse des budgets (en milliers de dollars)

	Chiffres réels 1996-1997	Plan 1997-1998	Prévisions 1997-1998	Plan 1998-1999
Budget de fonctionnement	13 881	14 100	15 986	14 949
Budget des interventions	3 402	3 000	3 000	3 418
Budget des investissements	508	375	550	375

Le budget de fonctionnement de 14,9 millions de dollars pour 1998-1999 est supérieur au budget du plan de l'exercice précédent, mais il est inférieur aux prévisions budgétaires pour 1997-1998. L'augmentation reflète les frais liés au projet de base de données partagée entre la SADC, le BSIF et la Banque du Canada, ainsi que l'augmentation des frais fixes, comme celle des frais de location et des coûts salariaux, comme l'indiquent les hypothèses économiques de la section 2.2.

Le budget des interventions représente les frais associés aux étapes de règlement des litiges et de gestion des éléments d'actif d'institutions membres en liquidation. Si d'autres interventions s'avèrent nécessaires, le conseil d'administration devra approuver toute dépense supplémentaire.

Le budget des investissements pour 1998-1999 s'élève à 375 000 $, montant inférieur aux 550 000 $ prévus pour 1997-1998. La plus grande partie des dépenses d'investissement de la SADC est consacrée au matériel et aux logiciels informatiques.

4.4 *Plan d'emprunt*

Au 31 décembre 1997, l'ensemble de la dette de la SADC de 395 millions de dollars, sous forme de débentures émises à l'intention du Trésor, était entièrement contrebalancée par les primes qu'elle s'attendait à percevoir et par les recouvrement attendus de la réalisation d'éléments d'actif en liquidation. En présumant qu'aucun imprévu n'obligera la Société à emprunter en 1998, celle-ci devrait avoir remboursé sa dette d'ici le 17 juillet.

En 1997-1998, la SADC a élaboré un programme d'emprunt selon lequel, en cas de besoin, elle émettra des billets de trésorerie et d'autres titres de créances à moyen terme sur les marchés canadiens. La SADC n'ayant pas prévu d'effectuer de nouveaux emprunts au cours de la période de planification, toute émission de titres dans le cadre de son programme d'emprunt devra être autorisée par le ministre.

Actuellement, la SADC ne prévoit pas avoir besoin d'utiliser sa marge de crédit, étant donné que ses liquidités suffisent à rembourser ses avances et ses engagements arrivant à échéance, et à couvrir ses activités d'exploitation courante.

Annexe A – Profil de la Société

- Réseau de surveillance des institutions financières
- Textes législatifs
- Comités de la SADC
- Structure de la Société
- Conseil d'administration et direction
- Information du public

Réseau de surveillance des institutions financières

La Société d'assurance-dépôts du Canada a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, S.R.C. 1993, c. 3 modifié. La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Société d'assurance-dépôts du Canada, la Banque du Canada, le ministère des Finances et le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) forment le réseau fédéral de surveillance des institutions de dépôt. La SADC rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre des Finances, qui délègue ses responsabilités relatives à la SADC au secrétaire d'État aux Institutions financières internationales. Le conseil d'administration de la SADC est composé du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du surintendant des institutions financières et d'un surintendant adjoint des institutions financières, ainsi que de quatre membres issus du secteur privé. Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil.

Le rôle de la SADC est défini dans son mandat, décrit à la section 3.1. Pour remplir son mandat, la Société compte énormément sur l'appui du Bureau du surintendant des institutions financières et des organismes de réglementation provinciaux. En leur qualité d'autorités de surveillance, ils sont chargés de superviser la réglementation du secteur financier et de veiller à ce que les institutions membres respectent les règlements et demeurent financièrement viables. La SADC ne joue pas le rôle d'un régulateur. Elle reçoit et étudie de près les rapports de ces autorités. Mais ce n'est que lorsque des difficultés apparaissent au sein d'une institution membre que la Société intervient activement, en étroite collaboration avec le BSIF ou l'organisme provincial concerné. Dès qu'une institution membre fait courir un risque important à la Société, cette dernière entreprend, dans un double but, un examen spécial rigoureux des opérations de l'institution et de la valeur de son actif : pour établir clairement le risque de perte de la Société et pour constituer une base de données qui lui permettra de réagir au plus vite en cas de faillite de l'institution.

Le réseau fédéral de surveillance des institutions de dépôt comprend également deux comités importants, le Comité de surveillance des institutions financières (CSIF), et le Comité consultatif supérieur.

Le CSIF, présidé par le surintendant des institutions financières, a pour mandat légal de faciliter les échanges d'informations entre la Banque du Canada, la SADC, le BSIF et le ministère des Finances de sorte que toute question concernant la surveillance des institutions membres et un système de réglementation prudent soit réglée à la lumière des différents points de vue que peuvent avoir chacune de ces autorités. Le comité compte quatre membres : le gouverneur de la Banque du Canada, le surintendant des institutions financières, le sous-ministre des Finances et le président du conseil d'administration de la SADC. Le ministre des Finances reçoit le procès-verbal de chaque réunion. Celui-ci constitue des sous-comités qu'il charge d'étudier des questions particulières. Toutefois, ces comités ne sont pas régis par la loi.

Le Comité consultatif supérieur se penche sur des directives et des questions générales propres au système financier canadien. Il conseille le sous-ministre des Finances, qui en est le président, mais sans mandat légal. Sont membres du comité le gouverneur de la Banque du Canada, le surintendant des institutions financières, le sous-ministre des Finances et le président du conseil d'administration de la SADC.

Textes législatifs

Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada
Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*

En plus des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive, la SADC peut exercer des pouvoirs auxiliaires en vertu de deux autres lois fédérales. Aux termes de la *Loi sur les sociétés d'investissement*, la Société peut, à titre de prêteur en dernier recours, octroyer des prêts à court terme à des sociétés de crédit canadiennes, au sens où l'entend cette loi. Aux termes de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la Société peut octroyer des prêts à court terme à des associations coopératives de crédit, au sens où l'entend cette loi, afin de leur permettre de disposer des liquidités dont elles ont besoin pour s'acquitter du paiement de leurs titres de créance venant à échéance, ainsi qu'à des organismes gouvernementaux qui protègent des dépôts, au sens où l'entend la loi, afin de leur permettre de faire face aux besoins de liquidités qui découlent de leurs opérations.

Quand elle exerce les pouvoirs auxiliaires qui lui sont dévolus par l'une ou l'autre de ces lois, la Société n'assure pas les titres de créance des sociétés de crédit ni les dépôts et les titres de créance d'associations coopératives de crédit ou d'organismes gouvernementaux qui protègent des dépôts. Les prêts en question ne peuvent être consentis qu'aux seules fins stipulées par la loi. Le financement de ces prêts est régi par des dispositions législatives distinctes qui autorisent la Société à emprunter au Trésor. Jusqu'à présent, aucune demande n'a été faite en vertu de ces lois.

Comités de la SADC

Les comités de la SADC se divisent en trois catégories, soit les comités du conseil d'administration, les comités internes de gestion et les comités consultatifs externes.

Le Comité de direction, le Comité de vérification et le Comité des relations avec le personnel font tous trois rapport au conseil d'administration de la SADC. Les comités internes de gestion, qui s'occupent des activités quotidiennes de la Société, comprennent le Comité de la haute direction, le Comité de gestion de l'actif et du passif, le Comité de direction des systèmes informatiques, le Comité de sécurité, le Comité supérieur de gestion, le Comité de santé et de sécurité, le Comité des politiques et procédures, le Comité des ressources humaines et le Comité d'évaluation des postes.

Le Groupe consultatif des biens immobiliers est le seul comité consultatif externe qui tienne actuellement des réunions. Il examine et évalue les propositions que lui soumet la direction relativement à la réalisation d'importants biens immobiliers dans lesquels la SADC a des intérêts et formule des recommandations à cet égard.

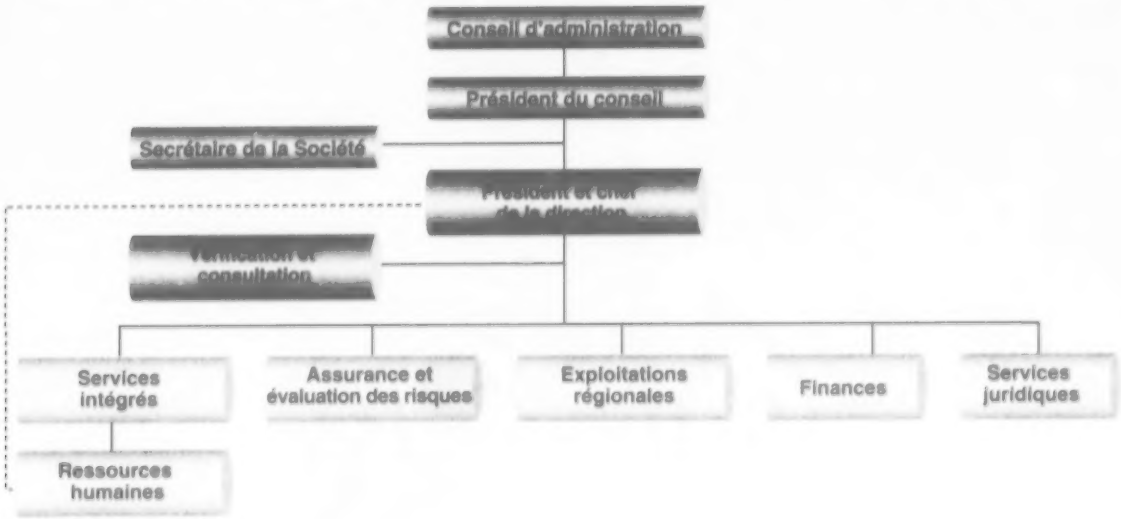
Structure de la Société

L'organisation des diverses fonctions auxquelles se rapportent les frais d'exploitation courants de la SADC est illustrée par l'organigramme qui suit (document B-1). Toutefois, la Société adopte une structure matricielle (document B-2) lorsqu'elle doit s'occuper de projets d'intervention spécifiques. Ce type de structure établit des rapports hiérarchiques qui permettent aux chefs de projets de bénéficier de l'expérience et des compétences de divers services, rapidement et aux moindres coûts, et caractérise une méthode de travail en équipe dans le cadre de projets d'intervention ou d'autres projets spécifiques.

Chaque projet d'intervention comprend trois phases distinctes respectivement gérées par un chef de projet. Ces phases représentent le cycle normal d'une intervention : travaux précédant la liquidation, remboursement des dépôts assurés et gestion des éléments d'actif en liquidation, et règlement de litiges. Le chef de projet de chaque phase est le vice-président responsable de la division chargée de ces fonctions.

Cette organisation des responsabilités s'aligne sur le modèle d'imputation des coûts de la SADC. De cette façon, la Société fait une distinction entre les frais d'intervention et les frais d'exploitation afin de simplifier la planification de ses ressources et la gestion de ses coûts d'infrastructure, qui sont contrôlables et relativement stables par rapport aux frais d'intervention, correspondant à des projets spécifiques et plus volatiles. Les méthodes de calcul et les facteurs générateurs de coûts propres à ces deux catégories de frais diffèrent en nature et donnent matière à un cadre de responsabilisation et d'évaluation différent. Les frais d'exploitation correspondent aux coûts nécessaires au maintien de l'infrastructure dont la Société a besoin pour honorer son mandat. Les frais d'intervention sont différentiels et résultent directement de la décision du conseil d'administration d'intervenir auprès d'une institution particulière. Ils incluent les frais de gestion et de liquidation de l'actif des institutions en liquidation.

Document B-1 – Organigramme



Document B-2 – Structure organisationnelle des projets d'intervention

Conseil d'administration
Président du conseil
Secrétaire de la Société
Président et chef de la direction
Premier vice-président, Exploitations régionales
Premier vice-président, Assurance et évaluation des risques
Vice-présidente, Finances
Vice-président, Services intégrés
Conseiller juridique principal
Directrice, Vérification interne et services de consultation
Phase I
Chef de projet Avant liquidation
Premier vice-président Assurance et évaluation des risques
Phase II
Chef de projet Réclamations et recouvrements
Premier vice-président Exploitations régionales
Phase III
Chef de projet Litiges
Conseiller juridique principal
Déroulement vertical de l'autorité fonctionnelle et des responsabilités
Structure à double autorité d'une organisation matricielle
Déroulement horizontal de l'autorité et des responsabilités des chefs de projets

Conseil d'administration – au 31 décembre 1997

Grant L. Reuber
Président du conseil
Société d'assurance-dépôts du Canada

Viateur Bergeron
Associé
Bergeron, Gaudreau
Hull, Québec

C. Scott Clark
Sous-ministre des Finances
(membre d'office)

H. Garfield Emerson
Président et chef de la direction
Rothschild Canada Limited

Bernard I. Ghert
Président
Ghert Realty Holdings Limited

Nicholas Le Pan
Surintendant adjoint
Opérations
Bureau du surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Colin P. MacDonald
Associé
Howard, Mackie
Calgary, Alberta

John R. V. Palmer
Surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Gordon G. Thiessen
Gouverneur de la Banque du Canada
(membre d'office)

Direction de la SADC

Grant L. Reuber
Président du conseil

Jean Pierre Sabourin
Président et chef de la direction

Wayne Acton
Premier vice-président
Exploitations régionales

Guy L. Saint-Pierre
Premier vice-président
Assurance et évaluation des risques

Johanne R. Charbonneau
Vice-présidente
Finances

Lewis T. Lederman
Secrétaire de la Société et conseiller juridique principal

Bert C. Scheepers
Vice-président
Services intégrés

Information du public

La SADC offre au public des services et des documents d'information sur l'assurance-dépôts, dont voici une liste non exhaustive.

Renseignements sur l'assurance-dépôts

- Service d'information sans frais : **1-800-461-SADC** (1-800-461-7232)
- Site Web : **http://www.sadc.ca**
- Courrier électronique : **info@sadc.ca**
- Dépliant d'information de la SADC intitulé ***Protection de vos dépôts***
- Liste des institutions membres de la SADC

Publications de la SADC

Publications officielles

Rapport annuel

Résumé du plan d'entreprise

Règlements administratifs

Règlement administratif général de la SADC

Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts

Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie

Règlement administratif relatif aux augmentations de primes

Bulletins d'information

Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts

Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie

Circulaire d'information sur le Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie

Code des pratiques commerciales et financières saines

Contrôles internes

Évaluation de biens immobiliers

Gestion des liquidités

Gestion du capital

Gestion du portefeuille de titres

Gestion du risque de change

Gestion du risque de crédit

Gestion du risque de taux d'intérêt

Autres

Demande et police d'assurance-dépôts

Programme d'application des normes du Code des pratiques commerciales et financières saines

Siège social

Société d'assurance-dépôts du Canada
50, rue O'Connor
17e étage
C.P. 2340, succursale D
Ottawa (Ontario) K1P 5W5
Réception : (613) 996-2081
Télécopieur : (613) 996-6095

Bureau de Toronto

Société d'assurance-dépôts du Canada
79, rue Wellington Ouest
Bureau 1200
C.P. 156
Toronto-Dominion Centre, Tour Aetna
Toronto (Ontario) M5K 1H1
Réception : (416) 973-3887
Télécopieur : (416) 973-3795

Annexe B – États financiers pro forma

- Bilan pro forma
- État pro forma des [illegible] du déficit
- État pro forma de l'évolution de la situation financière

BILAN PRO FORMA
au 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actif								
Encaisse et placements à court terme	149	330	472	675	876	1 011	1 041	1 077
Primes et autres débiteurs	4	3	2	2	2	2	2	2
Immobilisations	1	2	2	2	2	2	2	2
	154	335	476	679	880	1 015	1 045	1 081
Prêts à recouvrer	434	345	243	168	114	20		
Réclamations à recouvrer	334	241	180	146	58			
	768	586	423	314	172	20		
Provisions pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer	(75)	(89)	(75)	(75)	(75)			
	693	497	348	239	97	20		
	847	832	824	918	977	1 035	1 045	1 081
Passif								
Créditeurs	12	3	2	2	2	2	2	2
Provision pour garanties	646	572	606	578	55	35	14	
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	500	400	500	500	500	500	500	500
Emprunts au Trésor	865	402	402					
	2 023	1 377	1 510	1 080	557	537	516	502
Surplus cumulé (déficit)	(1 176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579
	847	832	824	918	977	1 035	1 045	1 081

Annexe B – États financiers pro forma

- Bilan pro forma
- État pro forma des résultats et du déficit
- État pro forma de l'évolution de la situation financière

BILAN PRO FORMA
au 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actif								
Encaisse et placements à court terme	149	330	472	675	876	1 011	1 041	1 077
Primes et autres débiteurs	4	3	2	2	2	2	2	2
Immobilisations	1	2	2	2	2	2	2	2
	154	335	476	679	880	1 015	1 045	1 081
Prêts à recouvrer	434	345	243	168	114	20		
Réclamations à recouvrer	334	241	180	146	58			
	768	586	423	314	172	20		
Provisions pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer	(75)	(89)	(75)	(75)	(75)			
	693	497	348	239	97	20		
	847	832	824	918	977	1 035	1 045	1 081
Passif								
Créditeurs	12	3	2	2	2	2	2	2
Provision pour garanties	646	572	606	578	55	35	14	
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	500	400	500	500	500	500	500	500
Emprunts au Trésor	865	402	402					
	2 023	1 377	1 510	1 080	557	537	516	502
Surplus cumulé (déficit)	(1 176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579
	847	832	824	918	977	1 035	1 045	1 081

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU DÉFICIT
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Revenus								
Primes	546	553	530	533	547			
Intérêts sur encaisse et placements à court terme	11	7	13	17	29	32	36	36
Revenus divers	4		2		13	34		
	561	560	545	550	589	66	36	36
Dépenses								
Redressement des provisions pour pertes	334					(26)		
Recouvrement de sommes radiées antérieurement		(4)	(11)		(11)	(4)	(13)	(32)
Intérêts sur emprunts au Trésor	85	47	47	8				
Frais d'exploitation	14	14	16	15	15	15	15	15
Frais d'intervention	3	3	3	3	3	3	3	3
	436	60	55	26	7	(12)	5	(14)
Bénéfice net	125	500	490	524	582	78	31	50
Surplus cumulé (déficit) au début de l'exercice	(1 301)	(1 045)	(1 176)	(686)	(162)	420	498	529
Surplus cumulé (déficit) à la fin de l'exercice	(1 176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579

ÉTAT PRO FORMA DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Activités d'exploitation								
Bénéfice net	125	500	490	524	582	78	31	50
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net								
Redressement des provisions pour pertes	334					(26)		
Prêts consentis	(73)							
Prêts recouvres	181	135	191	76	54	82	20	
Réclamations acquittées	(42)							
Réclamations recouvrées	181	145	154	34	88	21		
Versement de garanties	(67)	(24)	(40)	(28)	(520)	(22)	(21)	(14)
Evolution du fonds de roulement	(11)		(12)	(8)	(3)	2		
Encaisse provenant des activités d'exploitation	628	756	783	598	201	135	30	36
Activités de financement								
Emprunts au Tresor								
Avances (remboursements) nets	(772)	(460)	(460)	(395)				
Encaisse utilisée dans les activités de financement	(772)	(460)	(460)	(395)				
Encaisse et placements à court terme								
Augmentation (diminution) au cours de l'exercice	(144)	296	323	203	201	135	30	36
Solde au début de l'exercice	293	34	149	472	675	876	1 011	1 041
Solde à fin de l'exercice	149	330	472	675	876	1 011	1 041	1 077

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU DÉFICIT
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Revenus								
Primes	546	553	530	533	547			
Intérêts sur encaisse et placements à court terme	11	7	13	17	29	32	36	36
Revenus divers	4		2		13	34		
	561	560	545	550	589	66	36	36
Dépenses								
Redressement des provisions pour pertes	334					(26)		
Recouvrement de sommes radiées antérieurement		(4)	(11)		(11)	(4)	(13)	(32)
Intérêts sur emprunts au Trésor	85	47	47	8				
Frais d'exploitation	14	14	16	15	15	15	15	15
Frais d'intervention	3	3	3	3	3	3	3	3
	436	60	55	26	7	(12)	5	(14)
Bénéfice net	125	500	490	524	582	78	31	50
Surplus cumulé (déficit) au début de l'exercice	(1 301)	(1 045)	(1 176)	(686)	(162)	420	498	529
Surplus cumulé (déficit) à la fin de l'exercice	(1 176)	(545)	(686)	(162)	420	498	529	579

ÉTAT PRO FORMA DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	1997	1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Réel	Plan	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Activités d'exploitation								
Bénéfice net	125	500	490	524	582	78	31	50
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net								
Redressement des provisions pour pertes	334					(26)		
Prêts consentis	(73)							
Prêts recouvrés	181	135	191	76	54	82	20	
Réclamations acquittées	(42)							
Réclamations recouvrées	181	145	154	34	88	21		
Versement de garanties	(67)	(24)	(40)	(28)	(520)	(22)	(21)	(14)
Évolution du fonds de roulement	(11)		(12)	(8)	(3)	2		
Encaisse provenant des activités d'exploitation	628	756	783	598	201	135	30	36
Activités de financement								
Emprunts au Trésor								
Avances (remboursements) nets	(772)	(460)	(460)	(395)				
Encaisse utilisée dans les activités de financement	(772)	(460)	(460)	(395)				
Encaisse et placements à court terme								
Augmentation (diminution) au cours de l'exercice	(144)	296	323	203	201	135	30	36
Solde au début de l'exercice	293	34	149	472	675	876	1 011	1 041
Solde à fin de l'exercice	149	330	472	675	876	1 011	1 041	1 077